

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**STRATEGI MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA  
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN LINGGA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**MUCHAMAD HARIYANTO**

**NIM. 015 977 389**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2012**



## ABSTRACT

Strategic Management for Increasing Performance of District Secretariat of Lingga Regency

MUCHAMAD HARIYANTO

Universitas Terbuka

muchamad\_hariyanto@yahoo.com

Password: Straegy, Strategic Management, Strategic issues, Strategic Plan, The Achivement of District Secretariat.

District Secretariat in the frame work of autonomy teritory has the most strategic position, as central administration in district government, in composing government policy, development and servising to society included administration affairs.

In autonomy era now days, society demand most to the achivement of district secretariat, as society serviles agency must be able to manage, to take care and serviles all. To fulfill these society demands district secretariat need strategy recitation by maximizing district potensial.

In management strategy concept need to be done strategic analysis to identity internal and external which effecting the achievement of District Secretariat in Lingga Regency.

From The outcame of the strategic management analysis of Lingga Regency, be obtained the strategic formulation of district secretariat that is : to improve the profesional apparatus of district secretariat, descipline and responsible, to gain the maximum public services, transparency and accountable, and also increasing information network for all official in order to support the implementation of district Secretariat activities and will bring the good impact to impact to the growth of economy, development and the whole common people.



## ABSTRAK

Strategi Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Pada Sekretariat Daerah  
Kabupaten Lingga

MUCHAMAD HARIYANTO

Universitas Terbuka

muchamad\_hariyanto@yahoo.com

Kata Kunci : strategi, manajemen strategik, isu-isu strategis, rencana strategi, kinerja sekretariat daerah.

Sekretariat Daerah di dalam kerangka otonomi daerah memiliki posisi yang sangat strategis, karena kedudukannya sebagai sentral administrasi pemerintahan daerah, sebagai koordinator dalam penyusunan kebijakan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat kerja daerah.

Dalam era otonomi daerah saat ini tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kinerja Pemerintah Daerah sangat tinggi, Pemerintah Daerah sebagai lembaga pelayanan masyarakat harus dapat mengatur, mengurus dan melayani kebutuhan masyarakat secara optimal. Demikian halnya dengan Sekretariat Daerah untuk menjawab tuntutan masyarakat tersebut perlu kajian strategis Sekretariat Daerah dalam upaya bagaimana memberikan pelayanan, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat dengan menggali potensi sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Dalam konsep strategi manajemen perlu dilakukan analisis terhadap lingkungan strategis yaitu mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, kemudian mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi, dan pada akhirnya dapat dirumuskan strategi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga dalam upaya meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah secara optimal.

Dari hasil analisis strategi manajemen Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga diperoleh rumusan strategis Sekretariat Daerah, yaitu meningkatkan aparatur sekretariat daerah yang profesional, disiplin dan penuh tanggungjawab, mewujudkan pelayanan umum masyarakat yang prima, transparan, dan akuntabel, meningkatkan sistem informasi yang menunjang pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah dan mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada rakyat.



**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul STRATEGI MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN LINGGA adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 20 Nopember 2012.

Yang Menyatakan



( Muchamad Hariyanto )

NIM. 015977389



## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

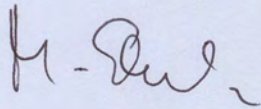
Judul TAPM : Strategi Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja pada Sekretariat Daerah  
Kabupaten Lingga.

Penyusunan TAPM : Muchamad Hariyanto  
NIM : 015977389  
Program Studi : Magister Manajemen  
Hari / Tanggal : Minggu / 16 Desember 2012

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, MM., MBA  
NUP.0608050378

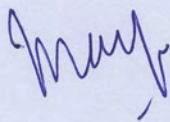


Dr. Sri Listyarini, M.Ed  
NIP. 19610407 198602 2 001

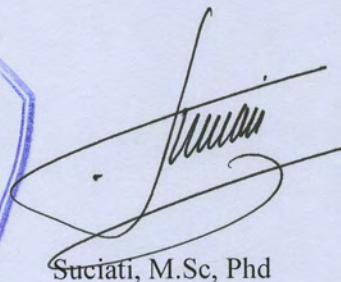
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu  
Program Magister Manajemen

Direktur Program Pascasarjana,



Maya Maria, SE, MM.  
NIP. 19720501 199903 2 003



Suciati, M.Sc, Phd  
NIP. 19620213 19503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Muchamad Hariyanto  
NIM : 015977389  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Strategi Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Minggu / 16 Desember 2012

Waktu : 09:15 – 11:15

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji : Suciati, M.sc, Ph.d

NIP. 19520213 198503 2 001

Penguji Ahli : Dr. Adi Zakaria Afif MBA.

NIP.

Pembimbing I : Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, MM., MBA.

NUP.0608050378

Pembimbing II : Dr. Sri Listyarini, M.Ed

NIP.19610407 198602 2 001

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia dan ridho-NYA, sehingga tesis dengan judul “Strategi Manajemen Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga” ini dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) di Universitas Terbuka UPBJJ Batam.

Oleh karena nya, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya, kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, MM., MBA. atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing I dan perkuliahan.
2. Ibu Dr. Sri Listyarini, M.Ed sebagai dosen pembimbing II dalam tesis ini sehingga dapat diselesaikan oleh penulis.
3. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D sebagai Direktur program Pascasarjana Universitas Terbuka program studi Magister Manajemen.
4. Seluruh Dosen program Pascasarjana Magister Manajemen khususnya dosen MM yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu manajemen.
5. Ayahanda H. Sayuti, Ibunda Marpiah, dan saudara-saudara saya atas segala dukungan dan doanya selama penulis belajar di S-2.
6. Istri saya Rahmani Nurbayanti, S.Pd., atas segala motivasi, perhatian dan doa nya serta kesabaran menunggu dirumah selama beberapa waktu.



7. Ananda tercinta Rafifarsha Darrel Zakiwa, Azzahra Mutia Balqis, dan Alif Fabiano, ( "take care kid, u'r dad always support u n miss u, sorry my son, I hope God Bless 2u" ).
8. Rekan rekan S-2 Magister Manajemen.
9. Rektor dan semua Civitas akademika Universitas Terbuka (UT) UPBJJ Batam khususnya teman teman sekelas atas dukungan dan bantuannya.
10. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman, pengetahuan maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan perlu pengembangan lebih lanjut agar benar benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang ramah lingkungan.

Diakhir kata penulis mencantumkan sebuah pantun karena penulis berada di daerah tanah melayu ini.

*Kehutan mencari rusa  
Hendaklah membawa tali  
Wahai anak-anak bangsa  
Cepat bangun lekas mandi*

*Andai ini hari rugi  
Tentu mujur esok lusa  
Jangan lupa gosok gigi  
Sebab kamu anak bangsa*



*Hendaklah melempar jangkar  
Kalau ada perahu singgah  
Kalau anak bangsa pintar  
Negeri ini akan bangga*

*Masak angsa dikuali  
Bukan saja di perigi  
Hendaklah kamu mengabdikan  
Di pangkuan ibu pertiwi*

*Pergilah ke tepi kali  
Jangan lupa bawa guci  
Bangkitlah anak pertiwi  
Bangunlah negerimu ini*

*Jika kita pegang kuas  
Melukislah pada kertas  
Jika anak bangsa cerdas  
Bangsa pun berkualitas*

*Jika hendak kamu melamar  
Jangan banyak tulis dihapus  
Jika siswa rajin belajar  
Sudah tentu pasti lulus*

Batam, 1 Agustus 2012

Muchamad Hariyanto, SE



## DAFTAR ISI

Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	ii
Lembar Pengesahan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Lampiran .....	xiii
 BAB I      PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kegunaan Penelitian .....	6
 BAB II      TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	
1. Konsep Strategi .....	7
2. Konsep Manajemen Strategi .....	11
3. Konsep Analisis SWOT .....	25
B. Kerangka Berfikir .....	31
 BAB III      METODE PENELITIAN	
A. Desein Penelitian .....	35



B. Informan .....	37
C. Instrumen Penelitian .....	38
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	39
E. Metode Analisa Data .....	40

#### BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

##### A. Propil Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga

1. Letak Geografis, Luas Wilayah dan Jumlah Penduduk.....	47
2. Mandat, Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.....	50
3. Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah ...	55

##### B. Analisis Lingkungan Strategis .....

1. Analisis Lingkungan Eksternal .....	57
2. Analisis Lingkungan Internal .....	77

##### C. Identifikasi isu Strategis

1. Analisis Peluang .....	97
2. Analisis Ancaman .....	101
3. Analisis Kekuatan .....	103
4. Analisis Kelemahan .....	106
5. Critikal Analsis .....	115

##### D. Perumusan Strategi

1. Meningkatkan Aparatur Sekretariat daerah Yang Propesional, Disiplin dan penuh Tanggung Jawab.....	126
2. Mewujudkan pelayanan masyarakat yang prima, penyelenggaraan pemerintahan yang Transparan dan Akuntabel.....	128
3. Meningkatkan sistem informasi yang menunjang	



	pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah.....	129
	4. Mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada Rakyat. ....	130
BAB IV	PENUTUP	
	A. Kesimpulan .....	132
	B. Saran .....	136

#### DAFTAR PUSTAKA

UNIVERSITAS TERBUKA



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Strategi Manajemen Sekretariat Daerah (Konsep Analisis SWOT) .....	32
Gambar 4.1	: Matrik SWOT Isu Strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga .....	110

UNIVERSITAS TERBUKA



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Model Analisis SWOT .....	28
Tabel 2.2	: Strategi Hasil Analisis SWOT .....	30
Tabel 2.3	: Variabel dan Indikator Lingkungan Internal Sekretariat Daerah .....	35
Tabel 2.4	: Variabel dan Indikator Lingkungan Eksternal Sekretariat Daerah .....	36
Tabel 3.1	: Lingkungan Strategis .....	44
Tabel 4.1	: Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan dan Jenis Kelamin .....	55
Tabel 4.2	: Perkembangan PDRB Kabupaten Lingga .....	70
Tabel 4.3	: Statistik Perdagangan Kabupaten Lingga .....	71
Tabel 4.4	: Jumlah Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga ....	79
Tabel 4.5	: Jumlah Jabatan Struktural, Terisi dan Masih Kosong pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga 2012 .....	80
Tabel 4.6	: Jumlah Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2012 .....	81
Tabel 4.7	: Alokasi Anggaran Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga Tahun 2011 .....	85
Tabel 4.8	: Rincian Dana dan Realisasi Kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga Tahun 2011 .....	94
Tabel 4.9	: Litmus Tes untuk isu strategis : Bagaimana memperkuat kedudukan Sekretariat Daerah sebagai koordinator dinas	



	daerah dan lembaga teknis daerah. ....	118
Tabel 4.10	: Daftar pertanyaan Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana menciptakan aparatur sekretariat daerah yang propesional, disiplin dan penuh tanggung jawab .....	119
Tabel 4.11	: Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis antara pemerintah daerah dan stakeholder .....	121
Tabel 4.12	: Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana menciptakan kemandirian daerah dalam menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi di daerah .....	123
Tabel 4.13	: Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana mewujudkan pelayanan yang prima dan penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel .....	124
Tabel 4.14	: Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana menciptakan sistim informasi yang menunjang pelaksanaan kegiatan sekretariat daerah .....	126
Tabel 4.15	: Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berfihak kepada rakyat .....	127
Tabel 4.16	: Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana mewujudkan kebijakan pengelolaan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel .....	129
Tabel 4.17	: Rekapitulasi hasil Tes Litmus terhadap isu-Isu Strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga .....	130



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Otonomi Daerah di Indonesia telah membawa perubahan yang signifikan terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Terjadinya pergantian sistem pemerintahan yang sentralisasi menjadi desentralisasi, mengubah sistem sentralistik Pemerintah Pusat menjadi lokal demokrasi di Pemerintah Daerah.

Bertambahnya kewenangan pemerintahan yang diterima Pemerintah Daerah pada satu sisi merupakan bentuk pemberdayaan Pemerintah Daerah, di sisi lain juga menuntut kesiapan dari Pemerintah Daerah dalam menerima kewenangan tersebut. Konsekuensi ini harus diterima Pemerintah Daerah sebagai bentuk kemandirian daerah. Dengan demikian hakikat dan esensi otonomi daerah adalah bagaimana Pemerintah Daerah memberikan pelayanan publik, pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Menurut Prasojodik (2007 : 7.1) "otonomi daerah tidak hanya dipahami sebagai kewenangan yang diberikan oleh Pemerintah Pusat kepada daerah, tetapi otonomi daerah adalah tanggung jawab yang diberikan Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah untuk meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan kepada masyarakat daerahnya". Otonomi daerah merupakan upaya untuk memaksimalkan potensi dan kebutuhan daerah. Pemerintah Daerah beserta masyarakat adalah para pihak yang paling memahami apa-apa yang menjadi potensi dan kebutuhannya.

Alur pemikiran tersebut memberikan pemahaman bahwa otonomi daerah membutuhkan manajemen strategik yang didukung oleh pengetahuan,



pemahaman dan kejeniusan Pemerintah Daerah dan masyarakat untuk mengembangkan potensi dan kebutuhannya. Manajemen stratejik merupakan instrumen yang membantu Pemerintah Daerah untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman daerah bersangkutan, sehingga melalui identifikasi faktor-faktor tersebut dapat disusun perencanaan stratejik dalam jangka waktu tertentu. Pemahaman terhadap manajemen stratejik akan memperkuat kemampuan daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri.

Melalui kajian manajemen stratejik, Pemerintah Daerah dapat memahami potensi yang dimilikinya, baik dari dalam maupun dari luar. disamping itu Pemerintah Daerah juga dapat mengetahui berbagai permasalahan yang dihadapinya, sehingga upaya penyelesaian masalah yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah dapat dilaksanakan dengan baik. Sejalan dengan hal tersebut diatas Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga sebagai salah satu satuan kerja perangkat daerah, mengkoordinasikan penyusunan kebijakan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat. Melihat kedudukan Sekretariat Daerah tersebut menjadikan Sekretariat Daerah sebagai salah satu satuan kerja perangkat daerah yang sangat strategis. Dalam melaksanakan tugas tersebut Sekretariat Daerah mempunyai fungsi penyusunan kebijakan Pemerintah Daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Pemerintah Daerah, pembinaan administrasi dan aparatur Pemerintah Daerah, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.



Dengan kedudukan Sekretariat Daerah yang sangat strategis tersebut, upaya meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah menjadi penting untuk dilaksanakan, yaitu bagaimana Sekretariat Daerah dapat menggali potensi sumber daya yang dimiliki untuk memberikan pelayanan dan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Potensi tersebut perlu dikaji sehingga daerah dapat mengembangkannya secara optimal dan menjadi modal dasar bagi Pemerintah Daerah dalam menjalankan kegiatannya, disamping itu daerah juga dapat mengetahui berbagai isu yang perlu diantisipasi dan diupayakan jalan pemecahannya.

Sekretariat Daerah telah berupaya menyusun Rencana Strategi Sekretariat Daerah untuk kurun waktu lima tahun. Rencana strategis tersebut wajib disusun sesuai dengan amanat dari Undang-Undang nomor 25 tahun 2004 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional, dalam pasal 15 ayat 3 dikatakan bahwa “kepala satuan kerja perangkat daerah menyiapkan rancangan renstra SKPD sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan berpedoman pada rancangan awal RPJM (Rencana Pembangunan Jangka Menengah) Daerah”. Rencana Strategi SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) tersebut memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan disusun sesuai dengan tugas pokok dan fungsi satuan kerja perangkat daerah. Dari renstra SKPD tersebut, kepala SKPD menyusun rencana kerja SKPD sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Rencana kerja SKPD memuat kebijakan program, dan kegiatan baik yang dilaksanakan langsung oleh Pemerintah Daerah maupun yang diterapkan dengan mendorong partisipasi masyarakat.



Pemahaman pegawai Sekretariat Daerah tentang rencana strategis yang telah disusun masih kurang, hal ini terlihat dari hasil wawancara penulis dengan pegawai Sekretariat Daerah yang mengatakan bahwa :

“Rencana strategis Sekretariat Daerah yang telah disusun belum dapat dipahami secara jelas, apa makna yang terkandung didalamnya terutama makna dari visi, misi dan sasaran dan kebijakan, serta bagaimana upaya untuk mewujudkannya. Kurangnya pemahaman tersebut disebabkan karena keterbatasan kemampuan untuk mengkajinya dan juga kurangnya sosialisasi kepada pegawai terhadap rencana strategi yang telah disusun, sehingga banyak pegawai yang belum tahu tentang rencana strategi Sekretariat Daerah tersebut, dan dalam penyusunannya juga tidak melibatkan pegawai untuk membahas secara mendalam dengan meminta pendapat atau masukan dari masing pegawai pada biro atau unit kerja di Sekretariat Daerah”. (sajian hasil wawancara, 4 April 2012).

Kurangnya pemahaman pegawai terhadap rencana strategi Sekretariat Daerah, menyebabkan rencana kerja yang disusun setiap tahunnya oleh masing-masing biro tidak sejalan dengan renstra yang telah disusun, sehingga tingkat pencapaian rencana strategi yang telah disusun tidak dapat diukur, hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan Kepala Biro Pembangunan Setda Kabupaten Lingga yang mengatakan bahwa :

“Masing-masing biro pada Sekretariat Daerah seharusnya menyusun rencana kerja setiap tahunnya mengacu kepada rencana strategi yang telah disusun, sehingga hasil kegiatan yang disusun setiap tahun oleh masing-masing biro tersebut merupakan pencapaian dari rencana strategi Sekretariat Daerah untuk tahun tertentu, namun pada kenyataannya kegiatan tersebut muncul dengan tiba-tiba, sehingga tingkat pencapaian kinerjanya sulit untuk diukur”. (sajian hasil wawancara, 2 April 2012)

Melihat kondisi tersebut diatas, kajian perencanaan strategis pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga penting untuk dilaksanakan karena begitu kompleksnya permasalahan yang dihadapi dalam meningkatkan pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat dan meningkatkan pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat, disamping itu tidak semua tuntutan masyarakat tersebut



dapat dipenuhi sekaligus, harus bertahap sesuai dengan kemampuan keuangan daerah. Dengan adanya keterbatasan kemampuan keuangan daerah tersebut, Pemerintah Daerah dalam menjalankan kegiatannya harus terencana dengan baik, perlu kajian strategis untuk menentukan skala prioritas pembangunan, mana diantara sekian banyak permasalahan yang harus diutamakan terlebih dahulu dan bagaimana strategi untuk pemecahannya. Dalam kajian strategi manajemen Sekretariat Daerah yang akan dilaksanakan dalam penelitian ini, dilaksanakan untuk melihat kembali lingkungan strategis eksternal dan internal Sekretariat Daerah, kajian isu-isu strategis dan Strategi Sekretariat Daerah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara umum.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas Penulis merumuskan permasalahan yang akan diteliti secara mendalam yang dirinci dalam bentuk pertanyaan penelitian, sebagai berikut :

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa sajakah yang mempengaruhi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.
2. Isu-isu strategis apa sajakah yang dihadapi dalam rangka peningkatan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.
3. Bagaimanakah merumuskan strategi manajemen Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga dalam menjawab isu-isu strategis yang dihadapi agar tercapai kinerja Sekretariat Daerah secara optimal.

## **C. Tujuan Penelitian**



Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.
2. Untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi, dalam rangka peningkatan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.
3. Untuk merumuskan strategi manajemen Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga dalam menjawab isu-isu strategis yang dihadapi agar tercapai kinerja secara optimal.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini penulis mengharapkan dapat berguna untuk :

1. Memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam pengaplikasian model manajemen strategis pada organisasi publik, lebih khusus lagi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.
2. Sebagai masukan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga dalam upaya meningkatkan kinerjanya sebagai administrator pemerintahan daerah dan memberikan pelayanan umum serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Konsep Strategi

Strategi merupakan suatu cara yang digunakan dalam menjalankan organisasi sehingga apa yang diinginkan organisasi akan dapat dicapai sesuai dengan misi dan tujuan organisasi tersebut, sebagaimana yang disampaikan oleh David (2006:16) Strategi (*strategy*) adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Qudrat (2007:1.4), juga mengatakan bahwa “strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi; Strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi.”

Secara sederhana Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) dalam Rangkuti (2006:4), mengatakan bahwa “strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi”. McNicholas dalam Salusu (2008:101) menawarkan satu definisi yang sederhana, mengatakan bahwa “strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan”.

Sebagai suatu rencana strategi tidak dengan sendirinya dapat meraih apa yang diharapkan begitu selesai disusun. Faktor implementasi dari suatu strategi itulah yang mempengaruhi keberhasilan strategi. Sebaik apapun strategi, tidak



akan berhasil apabila jelek dalam mengimplementasikannya. Sebaliknya apabila strategi disusun biasa-biasa saja, namun bagus dalam pelaksanaannya, maka strategi tersebut akan berhasil. Strategi agar dapat berhasil diperlukan konsistensi antara strategi dan implementasi. Strategi bukan merupakan pedoman bagi implementasi, karena filosofi penyusunan strategi adalah sebagai jembatan organisasi dengan lingkungannya, sehingga tetap dimungkinkan adanya suatu fleksibilitas yang adaptif namun tetap relevan.

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki strategi, karena untuk mewujudkan tujuan organisasi harus punya rencana kegiatan. Strategi dalam organisasi tampak pada pola-pola tujuannya, kebijakan-kebijakannya, program-programnya, kegiatan-kegiatan, keputusan-keputusannya dan pengalokasian sumberdayanya. Dalam suatu organisasi strategi yang dipandang bagus dan sesuai serta nyata dapat memberikan kontribusi kemajuan, perlu dipertahankan keberadaannya. Sedangkan untuk strategi yang dipandang sudah tidak sesuai dan tidak dapat memberi kontribusi kemajuan pada organisasi perlu untuk dirumuskan kembali.

Suatu strategi sebaiknya mampu memberikan informasi dan mudah dipahami sehingga dapat dilaksanakan secara teknis. Godsworthy dan Ashley dalam Salusu (2008:98), mengusulkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut :

1. Ia harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya saat sekarang.
2. Arah strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya, rencana menentukan strategi.



3. Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
4. Ia harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah keatas.
5. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
6. Fleksibilitas adalah sangat esensial, dan
7. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

Dalam berfikir stratejik memerlukan beberapa tahapan yang dimulai dari identifikasi masalah sampai kepada penerapan langkah-langkah yang telah diperoleh dari kesimpulan, sebagaimana disampaikan Wahyudi (1996) dalam Qudrat (2007:1.9), dimana tahapan berfikir stratejik dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Identifikasi masalah. Tahap ini adalah berusaha untuk mengidentifikasi masalah-masalah stratejik yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Proses identifikasi tersebut dapat dilakukan dengan mengadakan brainstorming atau polling pendapat.
2. Pengelompokan masalah. Dari identifikasi masalah akan muncul beberapa masalah yang beraneka ragam, untuk mempermudah pemecahannya, seseorang perlu mengelompokkan / mengklasifikasikan masalah-masalah tersebut sesuai sifatnya.
3. Proses abstraksi. Setelah kelompok masalah terbentuk, maka tahap berikutnya adalah identifikasi masalah-masalah krusial dari tiap kelompok. Selanjutnya dilakukan analisa terhadap masalah tersebut dalam rangka mencari faktor-faktor penyebab timbulnya masalah. Tahap ini memerlukan



ketelitian dan kesabaran karena dari faktor-faktor itu akan disusun cara / metode pemecahannya.

4. Penentuan metode / cara pemecahannya. Setelah tahap abstraksi selesai, ditentukan cara/metode yang paling tepat untuk menyelesaikan / memecahkan masalah yang telah teridentifikasi pada tahap pertama. Metode penyelesaian ini haruslah konkrit dan lebih spesifik.
5. Perencanaan untuk implementasi. Tahap perencanaan untuk implementasi merupakan langkah penting yang harus dilakukan seseorang dalam rangka penerapan metode / cara pemecahan masalah pada tahap keempat.

Strategi memiliki variasi sesuai tingkatannya menurut Rangkuti (2006:10), membagi level strategi ke dalam 3 level yaitu:

1. Strategi di tingkat korporasi (*corporate strategy*), adalah strategi yang disusun dalam suatu unit bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan mengubah distinctive competenci menjadi competitive advantage. Masalah yang cukup krusial dari strategi korporasi adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis apa yang ingin dipertahankan, dan bisnis apa yang ingin dilepaskan. Strategi pada tingkat korporasi merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategi-strategi ditingkat yang lebih rendah (strategi unit bisnis dan strategi fungsional).
2. Strategi tingkat unit bisnis (*Strategy Business Units*). Strategi yang disusun untuk menciptakan kompetensi dan untuk memperoleh persaingan atau pengaruh pasar, dengan mengalihlkan produk atau jasa secara spesifik, bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.



3. Strategi tingkat fungsional; strategi dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung pada kegiatan fungsional manajemen. Strategi fungsional lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada dibawah tanggungjawabnya.

## 2. Konsep Manajemen Strategi

Manajemen strategis menurut Hunger dan Wheelen (2003:4), mengatakan bahwa “Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian”. Menurut Hunger dan Wheelen, (2003:9) proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar, yaitu (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian.

Menurut David (2006:5) Manajemen strategis (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk memformulasi, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Menurut David (2006:6), proses manajemen strategis (*strategic management process*) terdiri atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.



Implementasi strategi (*strategic implementation*) mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Evaluasi strategi (*strategic evaluation*) adalah tahap final dalam manajemen strategi, terdapat tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah (1) meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif.

Menurut Salusu (2008:492), manajemen stratejik diartikan sebagai cara; “suatu cara memimpin organisasi untuk mencapai misi, tujuan dan sasarannya”. Dengan kata lain manajemen stratejik adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Menurut Yoo dan Digman (1987) dalam Salusu (2008:498), manfaat dari penggunaan manajemen stratejik antara lain (1) manajemen stratejik mampu memberikan petunjuk bagaimana mengantisipasi masalah-masalah dan peluang dimasa akan datang; (2) memungkinkan para karyawan memahami tujuan dan sasaran organisasi secara jelas sehingga mereka mengetahui arah perjalanan organisasinya; (3) meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan; (4) menyediakan informasi kepada para pengambil keputusan tepat pada waktunya; (5) mempercepat pengambilan keputusan yang bermutu; dan (6) bisa menghemat biaya.

Donelly (1984) dalam Salusu (2008:493) menegaskan bahwa manajemen stratejik sesungguhnya mencakup dua hal, yaitu perencanaan stratejik dan implementasi stratejik. Perencanaan stratejik sama dengan proses perumusan strategi atau proses manajemen strategi.



Salah satu model perencanaan strategik yang dikembangkan oleh Mercer (1991) dalam Salusu (2008:507), dapat dikemukakan sebagai berikut : (1). Persiapan; (2). Pernyataan awal tentang misi; (3). Scanning lingkungan; (4). Pengembangan misi, tujuan dan sasaran; (5). Identifikasi indikator-indikator dan faktor-faktor keberuntungan yang kritis; (6). Pengembangan staretegi; (7). Penilaian terhadap kemampuan internal untuk menjalankan rencana strategik; (8). Perencanaan kontigensi; (9). Integrasi dari rencana-rencana fungsional; (10). Perencanaan taktis.

Disamping itu Wahyudi (1996:15) juga mengatakan bahwa "Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan Evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan dimasa akan datang. Dari pengertian tersebut terlihat bahwa manajemen strategik terdiri dari atas tiga proses yaitu :

1. Pembuatan strategi, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kelemahan dan kekuatan, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai di adopsi.
2. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran operasional tahunan, kebijakan, motivasi dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
3. Evaluasi, mencakup usaha untuk memonitoring seluruh hasil-hasil pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja dan langkah perbaikan yang diperlukan.



Menurut Robinson (2008:5), manajemen strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategis terdiri atas sembilan tugas penting, yaitu :

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi dan sasaran perusahaan.
2. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi dan sistim penghargaan ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan dimasa mendatang.



Sedangkan Bryson (2008:23) mengemukakan bahwa perencanaan strategi adalah sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan mengarahkan bagaimana suatu organisasi (atau entitas lainnya) apa yang akan dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya) dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu. Brison (2008:55) juga membagi proses perencanaan strategis kedalam delapan langkah, yang mengarah kepada tindakan, hasil dan evaluasi, adalah :

- a. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis, yaitu menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision makers*) atau pembentuk opini (*opinion leaders*) internal dan eksternal tentang seluruh upaya perencanaan startegis dan langkah perencanaan terpenting.
- b. Mengidentifikasi mandat organisasi. Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah suatu keharusan yang dihadapi oleh organisasi.
- c. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi. Misi organisasi berkaitan erat dengan mandat organisasi, misi mempertegas keberadaan organisasi, mengurangi konflik, dan merencanakan masa depan.
- d. Menilai lingkungan eksternal. Tim perencanaan harus mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Peluang dan ancaman dapat diketahui dengan memantau kecendrungan politik, ekonomi, sosial dan teknologi. PESTs merupakan akronim yang tepat bagi kekuatan dan kecendrungan ini.



Disamping memantau PESTs, tim perencanaan strategis juga harus memantau kelompok stakeholder yang beragam termasuk klien, pelanggan, pesaing atau kolaborator.

- e. Menilai lingkungan internal. Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*) dan kinerja (*outputs*) : kekuatan dan kelemahan. Untuk menggali kekuatan dan kelemahan organisasi dapat memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*) dan kinerja (*outputs*).
- f. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi. meliputi konflik satu jenis atau lainnya, konflik dapat menyangkut tujuan (apa), cara (bagaimana), filsafat (mengapa), tempat (dimana), waktu (kapan dan kelompok yang mungkin diuntungkan atau tidak diuntungkan oleh cara-cara yang berbeda dalam pemecahan isu (siapa).
- g. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu. Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi, apa yang akan dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus mengerjakan itu.
- h. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan. Organisasi mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya, deskripsi tersebut merupakan visi keberhasilan organisasi.

Didalam manajemen strategis misi merupakan hal yang mutlak diperlukan oleh organisasi, karena tanpa adanya misi maka organisasi tidak akan pernah



sampai pada apa yang diharapkannya, sesuai keinginan dari pelaku organisasi itu sendiri. Bryson (2008:112), mengatakan "Misi menjelaskan tujuan organisasi, atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya".

Dengan batasan ini maka misi dapat dikatakan sebagai jalan atau alternatif dalam mencapai visi dan tujuan organisasi.

Menurut Siagian (2000:4) misi ialah maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas sekaligus membedakannya dari organisasi lain yang bergerak dibidang yang sama". Selanjutnya Siagian (2000:44-46) mengemukakan hal-hal yang ingin dicapai dari perumusan misi antara lain :

1. Dengan rumusan misi yang tepat, dikalangan para anggota organisasi terdapat kesamaan persepsi tentang maksud keberadaan organisasi yang bersangkutan.
2. Dengan rumusan misi yang baik, dasar yang kuat diletakkan untuk memotivasi penggunaan sumber daya, sarana, prasarana, tenaga dan waktu yang dimiliki oleh perusahaan / organisasi secara efektif dan efisien.
3. Rumusan misi seyogyanya tergambar skala prioritas yang dianut oleh para pengambil keputusan stratejik.
4. Dengan rumusan misi yang baik sudah seharusnya terdapat petunjuk tentang iklim organisasi yang bagaimana akan ditumbuhkan dan dikembangkan dan dipelihara dalam organisasi.
5. Misi yang dirumuskan dan diproyeksikan secara tepat akan sangat bermanfaat bagi mereka yang mempunyai wawasan yang sama dengan manajemen organisasi sebagai pertimbangan meniti karir.



6. Misi bukanlah hal yang berdiri sendiri karena ia digali dari tujuan yang ingin dicapai dan diikuti oleh berbagai langkah dalam proses manajemen strategik.
7. Misi yang dirumuskan dengan tepat mengidentifikasi secara umum hal-hal yang ingin dicapai dan memungkinkan penerjemahan hal-hal tersebut sedemikian rupa sehingga operasionalisasi berbagai kegiatan dan hasilnya dapat diukur dan dikendalikan berdasarkan berbagai kriteria yang rasional dan objektif seperti kriteria biaya, waktu, tenaga dan sarana serta prasarana yang dimanfaatkan.

Organisasi di dalam pencapaian misinya tidak terlepas dari pengaruh lingkungan strategisnya. Analisis lingkungan strategis terdiri dari analisis kondisi lingkungan internal dan analisis kondisi lingkungan eksternal. Menurut Brison (2008:63), menilai lingkungan internal dilakukan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal melalui pemantauan terhadap sumber daya (*inputs*), Strategi sekarang (*process*), dan kinerja (*outputs*). secara rinci dapat dilihat sebagai berikut :

- a. Sumber daya (*inputs*) organisasi, terdiri dari : Kelembagaan; Sumber daya manusia; Anggaran; Sarana dan prasarana; Informasi; Budaya organisasi.
- b. Strategi sekarang (*process*), yaitu Strategi saat ini.
- c. Kinerja (*output*) organisasi, yaitu kinerja organisasi.

Selain lingkungan internal organisasi, analisis lingkungan eksternal juga sangat menentukan didalam pencapaian misi, menurut Bryson (2008:62), tujuan



untuk mengeksplorasi lingkungan dari luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi, dengan melakukan pemantauan terhadap beberapa hal berikut yaitu :

1. Kecendrungan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi (PESTs).
2. Mengamati stakeholder luar yang berpengaruh seperti, klien, pelanggan, pembayar, para pembuat kebijakan.
3. Mengamati para pesaing (*competitor*) dan Mitra kerja (*colaborator*).

Dalam suatu perencanaan strategis mengetahui isu strategis merupakan suatu hal pokok, karena dengan teridentifikasinya isu strategis secara benar dan tepat, dapat menentukan strategi / kebijakan yang akan diambil dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Isu-isu strategis bersifat kompleks diantara berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, diantara nilai-nilai tersebut dapat mempengaruhi kemampuan organisasi mencapai sasaran masa depan yang diinginkan. Menurut Bryson (2008:161) Isu strategis didefinisikan sebagai "pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai organisasi, tingkat dan perpaduan produk atau jasa, klien atau pemakai, biaya keuangan, organisasi atau manajemen".

Hal senada diungkapkan oleh Dwiyanto (2006:1) yang menyatakan bahwa secara umum isu strategis diberikan batasan berupa pertanyaan kebijakan mendasar atau tantangan kritis, yang dapat mempengaruhi mandat, misi, dan tata nilai organisasi atau manajemen, tingkat hasil dan pelayanan dan kombinasi keduanya, klien, pengguna atau anggaran pembiayaan, organisasi atau manajemen. Bagi organisasi publik identifikasi isu strategis seringkali memiliki



peranan penting terutama dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan di organisasi publik pada umumnya bermula dari munculnya isu-isu tertentu yang perlu memperoleh respon dari organisasi itu. Menurut Bryson (2008:164-165) kemampuan mengidentifikasi isu strategis memiliki beberapa manfaat antara lain :

- a. Perhatian difokuskan kepada apa yang benar-benar penting, dalam hal ini isu strategis dapat dikenali dalam 3 hal yang berbeda yaitu pertama, isu-isu dimana tidak dibutuhkan tindakan sekarang, tetapi isu harus terus dipantau, kedua isu-isu yang bisa ditangani sebagai lingkaran perencanaan strategis reguler organisasi, ketiga, isu-isu yang memerlukan tanggapan segera dan karenanya tidak bisa ditangani dengan cara yang lebih rutin.
- b. Perhatian difokuskan pada isu bukan jawaban. Semua konflik serius yang muncul adalah tentang solusi terhadap masalah tanpa satupun kejelasan mengenai apa masalahnya (Filley 1975, Fisher dan Ury, 1981) dalam Bryson (2008:163). Konflik semacam ini biasanya bermuara pada perebutan kekuasaan dan bukan pada pemecahan masalah.
- c. Menciptakan semacam ketegangan yang berguna diperlukan untuk mendorong perubahan organisasi. Organisasi jarang sekali berubah kecuali kalau organisasi merasa ada kebutuhan untuk berubah.
- d. Memberikan petunjuk bagaimana memecahkan isu. Dengan menyatakan secara tepat, misi, mandat dan faktor internal maupun eksternal yang menjadikan isu strategis, seseorang dapat mengetahui tentang cara yang mungkin digunakan untuk memecahkan isu strategis.



- e. Jika proses perencanaan strategis tidak nyata bagi partisipan, maka sekarang proses itu akan menjadi nyata bagi mereka. Ketika situasi organisasi dan isu yang dihadapinya menjadi jelas, ketika konsekuensi yang dihadapi jika gagal menghadapi isu itu dibahas dan ketika perilaku yang diperlukan untuk menghadapi isu itu muncul pada proses perencanaan strategis maka ini tidak akan akademis lagi dan jauh dari nyata. Orang semakin menyadari bahwa perencanaan strategis itu bisa sangat nyata dalam konsekuensi, dan orang akan semakin serius pula melakukannya.

Didalam identifikasi isu strategis menurut Bryson (2008:66) ada tiga pendekatan yaitu :

1. Pendekatan langsung (*the direct approach*), pendekatan langsung mungkin paling berguna bagi sebagian besar bergerak lurus dari peninjauan terhadap mandat, misi dan SWOT hingga teridentifikasi isu-isu strategis. Didalam pendekatan ini menjawab tiga pertanyaan, yaitu : apa isunya; faktor-faktor apa (mandat, misi, eksternal, dan internal) yang membuatnya sebagai isu strategis; apa konsekuensi kegagalan menangani isu itu.
2. Pendekatan sasaran (*the goal approach*), pendekatan sasaran yang lebih terikat dengan teori perencanaan tradisional, pertama-tama organisasi membangun tujuan dan sasaran, bagi dirinya sendiri dan kebutuhan dan kemudian mengidentifikasi isu-isu atau mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut.



3. Pendekatan visi keberhasilan (*the vision of success approach*), pendekatan ini meminta organisasi mengembangkan gambaran terbaik tentang dirinya sendiri, dimasa depan ketiga organisasi memenuhi misinya dan mencapai keberhasilan. Maka isu-isu organisasi harus bergerak dari jalannya, hingga bagaimana organisasi akan terlihat dan berperilaku sesuai dengan visi keberhasilannya sendiri,

Beragam cara, metode, pendekatan atau strategi dalam melakukan analisis manajemen. Menurut Sianipar dan Endang (2003:16-21) cara atau strategi manajemen dalam pengambilan keputusan dapat dikelompokkan dalam beberapa kategori, sebagai berikut :

1. Analisis manajemen secara parsial versus analisis manajemen secara komprehensif. Analisis manajemen secara parsial adalah analisis manajemen dari aspek tertentu, misalnya dalam melakukan upaya peningkatan produktivitas dilakukan dengan, analisis perilaku individu, analisis perilaku individu dalam kelompok, analisis sistim teknologi, analisis pengambilan keputusan, analisis statistika dan matematis dan analisis situasional. Analisis manajemen secara komprehensif adalah analisis terhadap seluruh aspek yang mempengaruhi keberhasilan organisasi meraih masa depan yang lebih baik atau misi yang akan dijalankan. Untuk dapat menjabarkan misi ke dalam tujuan yang rasional hendaknya berdasarkan fakta kemampuan riil organisasi yaitu strengths (kekuatan), weaknesses (kelemahan) serta opportunities (kesempatan) atau peluang dan threats (ancaman). Informasi mengenai kemampuan



organisasi itu diperoleh melalui analisis keadaan lingkungan internal dan eksternal.

2. Analisis manajemen secara konvensional versus analisis manajemen ilmiah. John Robert Breishline (2008), mengelompokkan pengambilan keputusan berdasarkan pendekatan analisis manajemen konvensional dan analisis manajemen ilmiah. Pendekatan analisis manajemen konvensional atau tradisional adalah berdasarkan kebiasaan atau pengalaman masa lalu atau intuisi yang dilandasi naluri, ilham. Hasil survei membuktikan hampir sepertiga manajemen dan pegawai mengambil keputusan secara intuitif atau suara hati Robin Stephen P & P Culter (1999), dalam Sianipar & Endang (2003:17). Analisis manajemen Ilmiah mengandalkan fakta dan data yang dianalisis secara statistika, matematis dan prinsip-prinsip ekonomis.
3. Pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Analisis dengan pendekatan kuantitatif adalah suatu cara analisis berdasarkan fakta dan data yang aktual. Hasil analisis kuantitatif lebih akurat, memerlukan sejumlah alat analisis statistik dan matematis tetapi banyak pegawai yang kurang akrab dengan analisis terapan statistika, matematis. Pendekatan analisis kualitatif dilakukan kalau fakta-fakta yang teridentifikasi tidak didukung dengan data-data yang akurat dan lengkap. Untuk mendapatkan hasil analisis yang lebih akurat analisis kualitatif dapat dikuantifikasi berdasarkan skala nilai. Akhir dari suatu analisis adalah penyajian beberapa alternatif dan pengambilan keputusan atau pemilihan alternatif terbaik atau paling menguntungkan dan resiko yang paling kecil. Dengan analisis manajemen



ilmiah yang komprehensif yang didukung dengan alat-alat analisis yang tepat, keputusan yang diambil menjadi lebih signifikan, ketidakpastian dan tingkat kegagalan semakin kecil.

Untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat dan maksimal dalam kegiatan analisis manajemen dibutuhkan alat atau teknik analisis yang tepat. Menurut Sianipar dan Endang (2003:20), ada beberapa ragam alat analisis yang dapat digunakan dalam melakukan kegiatan analisis manajemen ilmiah yang komprehensif, yaitu :

1. Analisis SWOT, digunakan untuk menganalisis keadaan Lingkungan Internal dan Eksternal.
2. Force Field Analysis, digunakan untuk analisis merencanakan perubahan.
3. Brainstorming, merupakan teknik analisis untuk menggali ide kreatifitas menyelesaikan masalah.
4. Digram pohon masalah, merupakan model analisis untuk merinci masalah dan sebab akibat.
5. Digram *fishbone*, merupakan model untuk merinci masalah dan sebab akibat.
6. Model *causal map*, merupakan model untuk pemetaan sebab.
7. Model matriks, merupakan model analisis untuk penyusunan fakta dan data.
8. *Chek sheet*, merupakan teknik analisis yang berbentuk lembar periksa keadaan atau faktor / masalah.



9. Stratifikasi, merupakan teknik analisis melalui pengelompokan ke dalam berbagai kriteria.
10. Model skala nilai, merupakan model analisis yang digunakan dalam menilai, membobot satu faktor.
11. Matrik USG (*Ultrasnography*), merupakan teknik analisis dengan menggunakan matrik dalam menilai prioritas masalah.
12. Diagram pareto, merupakan teknik analisis melalui model penyajian dan pemilihan fakta dan data.
13. Model *problem priority*, merupakan teknik analisis melalui model pemilihan masalah.
14. Teknik komparasi, merupakan teknik untuk membandingkan atau evaluasi/ menilai.
15. *Cost benefit*, merupakan model analisis melalui *ratio* antara biaya dan keuntungan / manfaat.
16. Teori tafisan, merupakan model analisis melalui pemilihan alternatif terbaik ragam alat analisis tersebut diatas tidak ada yang cocok untuk semua kegiatan analisis. Penggunaan alat analisis itu lebih bersifat komplementer atau saling melengkapi, untuk itu penggunaan alat analisis disesuaikan dengan tujuan analisis dan kerangka analisisnya.

### 3. Konsep Analisis SWOT

SWOT merupakan aktornim dari kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*) internal dari suatu organisasi serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) lingkungan yang dihadapinya. Menurut Freddy Rangkuti



(2006:19) analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Sedangkan J.P.G Sianipar & Endang (2003:23) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah suatu proses merinci keadaan lingkungan internal dan eksternal guna mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi ke dalam kategori *strength*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, sebagai dasar untuk menentukan tujuan, sasaran dan strategi mencapainya, sehingga organisasi memiliki keunggulan meraih masa depan yang lebih baik.

Menurut Robinson (2008:200) Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para Manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis SWOT didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Peluang (*opportunity*) merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman (*threat*) adalah situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Kekuatan (*strength*) merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Dan kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan



dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

Dengan analisis lingkungan internal dan eksternal diharapkan dapat memberikan informasi gambaran kemampuan organisasi dan posisi kekuatan organisasi serta faktor kunci keberhasilan atau faktor strategis dalam mencapai visi dan misi organisasi. Informasi hasil analisis SWOT dimanfaatkan sebagai umpan balik dalam penajaman rumusan misi dan dasar perumusan tujuan yang rasional serta acuan dalam menyusun strategi dan rencana kegiatan yang dilakukan.

Penggunaan analisis SWOT dalam mewujudkan visi dan misi organisasi dilandasi beberapa konsepsi pemikiran sebagai berikut :

- Siapa mengetahui keadaan medan kekuatan dan peluang yang dapat dimanfaatkan serta kelemahan diri sendiri dan ancaman, akan memenangkan perjuangan.
- Siapa yang dapat memadukan atau menciptakan interaksi antara *strength* (kekuatan), dengan *opportunities* (peluang) dan meminimalkan kelemahan serta ancaman, akan memiliki keunggulan meraih sukses yang lebih besar.

Menurut Kearns dikutip oleh Salusu (1996:356) salah satu model analisis SWOT yang merupakan rangkuman dari beberapa model adalah, seperti terlihat pada Tabel 2.1 berikut :



Tabel 2.1  
Model Analisis SWOT

<div style="text-align: center;"> <div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);">Faktor Eksternal</div> <div style="display: inline-block; transform: rotate(45deg);">Faktor Internal</div> </div>	Opportunities	Threats
	Strengths	Weaknesses
	Comparative Advantage	Mobilization
	Investment	Damage Control

Tabel 2.1 menampilkan matrik enam kotak, dua yang paling diatas adalah kotak faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman atau tantangan, sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah kotak faktor internal, yaitu kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan organisasi. Empat kotak lainnya A,B, C, D, merupakan kotak isu-isu stratejik yang timbul sebagai hasil kontak antara faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal. Keempat isu stratejik itu diberi nama (A) *Comparative Advantage*, (B) *Mobilization*, (C) *Investment/Divestment*, dan (D) *Damage Control*.

Apabila para pengambil keputusan telah melihat peluang yang tersedia dan ternyata juga memiliki posisi internal yang kuat maka organisasi itu menghadapi isu stratejik yang dapat disebut keunggulan komparatif (*comparative advantage*).



Dua elemen strategik yang paling baik bertemu sehingga para eksekutif tidak boleh membiarkannya hilang, tetapi sebaliknya harus memperkuatnya dengan berbagai perencanaan yang mampu mendukungnya. Pertanyaannya adalah bagaimana memanfaatkan kekuatan yang ada untuk meningkatkan posisi organisasi.

Sel B, yaitu isu strategik *mobilization* adalah kotak interaksi dan pertemuan antara ancaman atau tantangan dari luar yang diidentifikasi oleh para pengambil keputusan dengan kekuatan organisasi. Disini para eksekutif hendaknya berusaha memobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kalau mungkin dapat mengubahnya sebagai peluang.

Pada sel C, tampil isu strategik *investment / divestment* yang memberi pilihan bagi para eksekutif karena situasinya kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan, tetapi tidak ada kemampuan organisasi untuk menggarapnya dan memberikan reaksi positif, kalau dipaksakan bisa memakan biaya terlalu besar sehingga merugikan organisasi. Lebih baik tinggalkan dan serahkan kepada organisasi lain yang mungkin memiliki posisi yang lebih baik. Bisa juga para eksekutif tidak berbuat apa-apa. Haruskah organisasi menanam investasi untuk memperkuat titik lemahnya sehingga mampu mengubah dan memperbaiki posisi kompetitifnya?

Sel yang terakhir, Sel D, adalah kotak paling lemah dari semua sel karena dapat membawa bencana bagi organisasi, paling tidak merugikan program-programnya. Sudah terancam dari luar, lalu dihadapkan pada sumber daya yang sangat lemah. Strategi yang harus ditempuh adalah mengendalikan kerugian yang



diderita sehingga tidak separah dengan yang diperkirakan. Hal ini dapat dilakukan dengan sedikit demi sedikit membenahi sumber daya, dengan harapan mampu memperkecil ancaman dari luar tersebut. Usaha itu diarahkan pada upaya mengalihkan kelemahan menjadi kekuatan, sungguhpun mungkin akan memakan waktu lama.

Menurut David (1989) yang dikutip oleh Salusu (1996:364), ada empat strategi yang tampil dari hasil analisis SWOT, seperti terlihat pada Tabel 2.2 dibawah ini :

Tabel 2.2  
Strategi Hasil Analisis SWOT

	<b>STRENGTHS</b> Susun daftar Kekuatan	<b>WEAKNESSES</b> Susun daftar Kelemahan
<b>OPPORTUNITIES</b> Susun daftar peluang	<b>STRATEGI SO</b> Pakai kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Tanggulangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<b>THREATS</b> Susun daftar ancaman	<b>STRATEGI ST</b> Pakai kekuatan untuk menghindari ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Perkecil kelemahan dan hindari ancaman

Strategi SO dipakai untuk menarik keuntungan dari peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal para CEO tidak akan meninggalkan kesempatan untuk



memanfaatkan kekuatan mengejar peluang dimaksud. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar. Strategi ST akan digunakan organisasi untuk menghindari paling tidak memperkecil dampak dari ancaman yang datang dari luar. Sedangkan strategi WT adalah taktik pertahanan yang diarahkan pada usaha memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Menurut Kearns (1992) dikutip oleh Salusu (1998:350), kegagalan dalam mempresentasikan hasil analisis SWOT yang dapat dipertanggungjawabkan disebabkan oleh beberapa faktor :

1. *The missing link problem* atau masalah hilangnya unsur keterkaitan. Hal ini menunjuk pada kegagalan dalam menghubungkan evaluasi terhadap faktor eksternal dengan evaluasi terhadap faktor internal. Hasil yang diperoleh dengan hilangnya keterkaitan kedua evaluasi itu ialah lahirnya keputusan yang salah, yang mungkin sudah memakan biaya besar.
2. *The blue problem*, atau masalah langit biru. Langit biru selalu membawa kegembiraan karena cuaca yang cerah. Ini berarti para pengambil keputusan bersikap terlalalu cepat optimis melihat peluang dalam lingkungan. Hal ini dapat berakibat munculnya penilaian atas faktor-faktor eksternal dan internal yang tidak cocok, sedangkan kelemahan organisasi dilupakan atau dianggap remeh.
3. *The silver lining problem*, suatu harapan dalam kondisi yang kurang menggembirakan. Ini merupakan suatu situasi yang melahirkan masalah karena para pengambil keputusan mengharapakan sesuatu dalam suasana yang tidak menguntungkan. Masalah ini timbul kalau pengambil



keputusan memandang remeh terhadap pengaruh dari ancaman lingkungan yang sangat potensial. Jadi sebenarnya ada ancaman, tetapi ancaman itu sering ditafsirkan akan mendatangkan keberuntungan, suatu peluang yang tersembunyi.

4. *The all Thing to all people problem*, adalah satu falsafah yang mendorong para pengambil keputusan cenderung memusatkan perhatiannya pada kelemahan-kelemahan organisasinya. Mereka yakin bahwa organisasinya seharusnya melakukan semua hal sama baiknya. Bertolak dari pandangan itu, banyak waktu dihabiskan hanya untuk memeriksa kelemahannya yang disertai dengan berbagai tindakan untuk memperbaiki kelemahan itu. Mereka lupa dan tidak pernah melihat pada potensi kekuatan yang mungkin dimilikinya dan pada usaha untuk senantiasa menyempurnakan kualitas pelayanan. Mereka mengira bahwa semua keinginannya bisa dicapai dan semua bisa dilakukan. Mereka tidak menyadari bahwa ada rintangan yang tidak dapat dielakkan, seperti kurangnya dana dan tidak berusaha untuk memberi perhatian pada unsur-unsur kekuatannya.
5. *The putting the cart before the horse problem*, menempatkan kereta didepan kuda, adalah suatu aktivitas terbalik. Para pengambil keputusan langsung mulai mengembangkan strategi dan rencana tindak lanjut sebelum mereka mampu menguraikan secara jelas akan pilihan kebijaksanaan stratejik yang akan dijalankan organisasinya.

Keterbatasan Analisis SWOT, menurut Pearce dan Robinson, (2008:206) mengemukakan bahwa analisis SWOT merupakan pendekatan konseptual yang sangat luas, sehingga rentan terhadap beberapa kelemahan utama, yaitu :



1. Analisis SWOT dapat terlalu menekankan kekuatan internal dan menganggap remeh ancaman eksternal.
2. Analisis SWOT dapat bersifat statis dan berisiko mengabaikan kondisi yang berubah.
3. Analisis SWOT dapat terlalu menekankan pada satu kekuatan atau elemen strategi.
4. Suatu kekuatan tidak selalu menjadi keunggulan kompetitif.

Beberapa penelitian sejenis yang pernah dibuat oleh peneliti terdahulu yang menggunakan metode yang sama yaitu metode litmus test meliputi:

- a. Tesis dengan judul “Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Retribusi Pasar di Kabupaten Pekalongan” oleh Irma Suryani dari Universitas Diponegoro Semarang program Pascasarjana Tahun 2008.
- b. Tesis dengan judul “Perencanaan Strategik dalam Prospek Penyelenggaraan Transportasi Berkelanjutan di kota Kotabaru” oleh Agus Rosidi Aroshid dari Universitas Gadjah Mada Yogyakarta program Pascasarjana Tahun 2011.



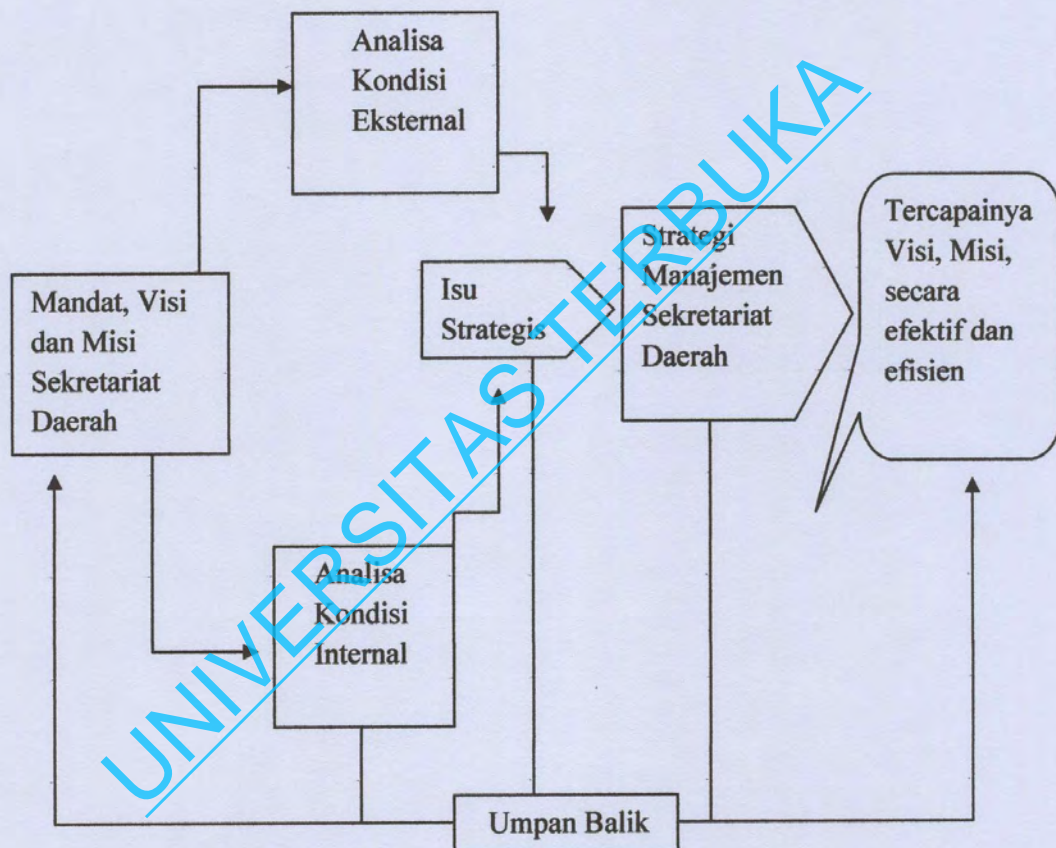
### B. Kerangka Berfikir

Dengan berfikir secara stratejik maka Strategi Manajemen Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, dapat disederhanakan sebagai berikut:

Gambar 2.1

#### Strategi Manajemen Sekretariat Daerah

(Konsep Analisis SWOT)



Dari Gambar 2.1 diatas dapat dijelaskan bahwa untuk menyusun Strategi Manajemen Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, diawali dengan kajian mandat, visi dan misi Sekretariat Daerah. Dengan berpedoman kepada visi dan misi



tersebut dilakukan analisa faktor-faktor Internal, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), dan faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*treath*). Dari identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal tersebut dapat ditentukan isu-isu strategis Sekretariat Daerah dan kemudian dari isu-isu strategis dapat ditetapkan isu yang paling strategis yang akan dijadikan sebagai Strategi Manajemen Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.

UNIVERSITAS TERBUKA



Dalam analisis strategi manajemen menggunakan beberapa variabel dan indikator sebagaimana terdapat pada Tabel 2.3 berikut ini:

Tabel 2.3

## Variabel dan Indikator Lingkungan Internal Sekretariat Daerah

No	Variabel	Indikator
1	Sumber Daya (Input)	
	- Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah Pegawai</li> <li>- Tingkat Pendidikan</li> <li>- Pengalaman Kerja</li> <li>- Kesesuaian Jabatan dengan Pendidikan</li> <li>- Perencanaan Pengembangan</li> </ul>
	- Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anggaran Tahunan (1 Tahun)</li> <li>- Proses Penyusunan Anggaran</li> </ul>
	- Sarana dan Prasarana	- Komputerisasi, Gedung, dan ATK
	- Informasi	- Kemampuan Menggali, Mendapatkan, dan Mengolah Data
	- Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pola Hubungan dan Prilaku / Motivasi Pegawai</li> <li>- Kepemimpinan</li> <li>- Teknik Pengambilan Keputusan</li> </ul>
2	Strategi Sekarang (proses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan</li> <li>- Pengorganisasian</li> <li>- Koordinasi</li> <li>- Evaluasi</li> </ul>
3	Kinerja (output)	- Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas

Sumber : diadopsi dari Bryson (2008)



Tabel 2.4

## Variabel dan Indikator Lingkungan Eksternal

No	Variabel	Indikator
1	Aspek Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemandirian</li> <li>- UU dan Peraturan yang berhubungan dengan kegiatan Sekretariat Daerah</li> <li>- Dinamika Politik</li> </ul>
2	Aspek Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertumbuhan Ekonomi</li> <li>- Isu Globalisasi dan Perdagangan bebas</li> </ul>
3	Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan memanfaatkan Teknologi</li> </ul>
4	Aspek Sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partisipasi dan dukungan masyarakat</li> </ul>
5	Key Resource Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potensi Sumber Daya Alam</li> </ul>
6	Kompetitor dan Kolaborator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan kerja sama</li> </ul>

Sumber : diadopsi dari Bryson (2008)



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Menurut Purwanto dan Sulistyastuti, (2007:25), desain penelitian (*research design*) adalah rencana tentang bagaimana suatu penelitian akan dilakukan. Sedangkan menurut Irawan (2006:4.25) yang mengatakan bahwa “Desain penelitian adalah rancangan (rencana) penelitian yang akan dilakukan oleh seorang peneliti. Dimana desain penelitian mempunyai tiga komponen besar, yaitu permasalahan penelitian, kerangka teoritik, dan metodologi”.

Permasalahan penelitian menurut Irawan (2006:1.6) adalah titik berangkat dan menjadi alasan satu-satunya mengapa suatu penelitian perlu dilakukan. Permasalahan penelitian merupakan manifestasi atau perwujudan sesuatu yang mengusik dan mengganggu pikiran seorang peneliti. Sedangkan menurut Usman dkk (2008:16) masalah adalah kesenjangan antara sesuatu yang diharapkan (*das sollen*) dengan suatu kenyataan (*das sein*). Hakekat permasalahan penelitian menurut Irawan (2006:2.11) adalah kebenaran yang akan dicari, dijelaskan, dan diteliti oleh seorang peneliti melalui penelitiannya. Permasalahan penelitian tersebut perlu dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian disamping untuk membantu memusatkan pikiran tetapi juga sekaligus mengarahkan cara berpikir kita, sesuai dengan pendapat Usman & Akbar (2008:27), perumusan masalah adalah usaha untuk menyatakan secara tersurat pertanyaan penelitian apa saja yang perlu dijawab atau dicarikan jalan pemecahannya.



Permasalahan penelitian dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa sajakah yang mempengaruhi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.
2. Isu-isu strategis apa sajakah yang dihadapi dalam rangka peningkatan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.
3. Bagaimana merumuskan strategi-strategi yang harus ditempuh oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga dalam menjawab isu-isu strategis yang dihadapi agar tercapai kinerja secara Sekretariat Daerah secara optimal.

Kerangka teoritis menurut Irawan (2006:1.7) adalah cara melihat satu permasalahan dari perspektif (sudut) ilmiah. Di dalam kerangka teoritik penulis mulai mempertajam permasalahan yang diteliti ke dataran yang lebih ilmiah, dengan menggunakan konsep-konsep yang lebih jelas, teramati, terukur, disini penulis menjelaskan sesuatu (variabel) yang akan diteliti sejelas-jelasnya ke tahap operasional. Kerangka teoritik merupakan penjelasan rasional dan logis yang diberikan oleh seorang peneliti terhadap pokok atau objek penelitiannya.

Kerangka teoritik dalam penulisan ini menjelaskan tentang konsep strategis, konsep manajemen strategis dan konsep analisis SWOT. Konsep-konsep tersebut berperan sebagai pemandu ilmiah dalam menentukan fokus penelitian dan dalam menganalisis data-data serta merumuskan hasil penelitian.

Metodologi penelitian menurut Narbuku dan Achmad (2007:1), apabila dilihat dari asal kata, metode artinya cara yang tepat untuk melakukan sesuatu;



dan logos yang artinya ilmu pengetahuan atau pengetahuan, jadi metodologi artinya cara melakukan sesuatu dengan menggunakan pikiran secara seksama untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Irawan (2006:4.4) "Metodologi penelitian adalah totalitas cara yang dipakai untuk menemukan kebenaran ilmiah. Disebut totalitas cara, sebab metodologi tidak hanya mengacu kepada metode penelitian, tetapi juga paradigma, pola pikir, metode pengumpulan dan analisis data, sampai dengan metode penafsiran temuan penelitian itu sendiri".

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif dalam paradigma positif. Penelitian deskriptif menurut Irawan (2006:4.9) adalah penelitian yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya. Sedangkan menurut Sugiyono (1997) metode penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

Sedangkan metode dalam paradigma positif menurut Salim (2006:69) merupakan metode penelitian yang dilakukan untuk mengungkapkan kebenaran dari realitas yang ada berdasarkan fakta-fakta empiris. Periset sebagai seorang pencari kebenaran harus menanyakan secara langsung kepada objek yang diteliti dan sang objek memberikan jawaban langsung kepada periset yang bersangkutan, antara periset dengan objek yang diteliti tidak saling mempengaruhi.

Instrumen pengumpulan data dalam metode penelitian deskriptif positif menggunakan pedoman wawancara, studi dokumentasi dan observasi langsung terhadap objek penelitian.

#### **B. Informan**



Dalam penelitian kualitatif sebagaimana yang disampaikan oleh Irawan (2006: 4.41) bahwa penelitian kualitatif biasanya tidak menggunakan populasi dan sampel, kebanyakan penelitian kualitatif adalah penelitian non populasi (*non population research*), namun dalam pengumpulan datanya dalam bentuk informan. Sebagai informan dalam penelitian ini berasal dari pejabat dan staf di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, anggota DPRD, tokoh masyarakat, lembaga swadaya masyarakat (LSM), dan lembaga perguruan tinggi dengan rincian sebagai berikut :

1. Pejabat dan staf Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, dengan rincian sebagai berikut :
  - Pejabat eselon II ( asisten dan kepala biro) , sebanyak 12 orang.
  - Pejabat eselon III ( kepala bagian ) sebanyak 21 orang.
  - Pejabat eselon IV (kepala sub bagian) sebanyak 44 orang.
  - Non eselon (staf), sebanyak 109 orang.
  - Pegawai tidak tetap (PTT) sebanyak 157 orang.
2. Anggota DPRD Kabupaten Lingga, sebanyak 45 orang.
3. Tokoh Masyarakat Kabupaten Lingga.

Informan tersebut dipilih secara acak dan langsung oleh penulis, kepada pihak yang dianggap mampu dan dapat memberikan informasi dan data terhadap penelitian ini.



### C. Instrumen penelitian

Instrumen adalah alat untuk mengumpulkan data. Instrumen harus absah (*valid*) dan dapat dipercaya (*reliabel*). Instrumen yang valid adalah instrumen dengan tepat dapat mengukur apa yang harus diukur. Instrumen *reliabel* (dipercaya) bila hasil pengukuran itu bersifat ajek (konsisten).

Dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data dan informasi dilakukan melalui instrumen pedoman wawancara. Menurut Narbuko dan achmad (2007:83) wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam dimana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan. Pedoman wawancara dalam penelitian ini sebagaimana terdapat dalam lampiran tulisan ini.

Teknik wawancara yang penulis lakukan dalam penelitian ini adalah wawancara bebas terpimpin, dimana menurut Narbuko dan achmad (2007:85), mengatakan bahwa wawancara bebas terpimpin merupakan kombinasi wawancara bebas dan terpimpin, dimana pewawancara hanya membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti, selanjutnya dalam proses wawancara berlangsung, pewawancara mengarahkan yang diwawancarai apabila ternyata ia menyimpang. Pedoman wawancara berfungsi sebagai pengendali agar proses wawancara tidak kehilangan arah.



#### D. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk dapat mengumpulkan data yang efektif dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu sebagai berikut :

1. Studi Lapangan, yaitu metode untuk pengumpulan data primer, yang secara langsung bersumber dari pengamatan terhadap objek yang diteliti dengan menggunakan observasi dan wawancara secara langsung terhadap informan yang telah ditunjuk.
2. Studi kepustakaan, yaitu untuk pengumpulan data sekunder, yang bersumber dari literatur, buku, jurnal, buletin dan majalah-majalah atau tulisan-tulisan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Observasi dimaksudkan untuk mengamati perilaku objek yang diteliti dalam bekerja, hubungan kerja sesama karyawan, karyawan dengan pimpinan, karyawan dengan bawahan, bahkan keluhan-keluhan karyawan dalam melaksanakan aktivitasnya. Sedangkan pengumpulan data melalui wawancara adalah peneliti melakukan proses tanya jawab secara langsung dengan informan (orang yang diwawancarai) dengan mengajukan beberapa pertanyaan berdasarkan panduan wawancara yang telah disusun, kemudian informan menjawab secara lisan, peneliti mendengarkan dan mencatat jawaban, informasi-informasi atau keterangan-keterangan yang disampaikan oleh informan tersebut.



## E. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model analisis manajemen strategis atau perencanaan stratejik (*strategic planning*), dalam hal ini dibagi dalam beberapa tahapan proses sebagai berikut :

### 1. Identifikasi mandat dan misi organisasi

Mandat merupakan apa yang diharuskan dan diwajibkan oleh pihak yang lebih tinggi otoritasnya, termasuk yang diharapkan dari masyarakat lokal sendiri (Keban:2004). Sedangkan Misi adalah pernyataan tentang untuk apa suatu organisasi atau lembaga itu didirikan atau misi merupakan justifikasi tentang kehadiran suatu lembaga, mengapa lembaga tersebut mengerjakan apa yang dikerjakan (Keban:2004). Mandat dan misi inilah yang digunakan sebagai titik tolak dalam mengukur kinerja organisasi itu.

Langkah pertama dalam perencanaan strategis ini dimaksudkan untuk mempertegas kembali apa sebenarnya mandat dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga. Pengidentifikasian mandat dan misi ini dilakukan dengan mengkomparasikan antara perundangan yang berlaku dengan pandangan Stakeholders terkait.

### 2. Analisis Lingkungan Strategis

Bryson (2008:55) menyatakan bahwa untuk merespon secara efektif terhadap perubahan lingkungan, organisasi publik harus memahami lingkungan internal dan eksternalnya, sehingga mereka dapat mengembangkan strategi yang efektif yang mengkaitkan kedua lingkungan tersebut. Pemahaman atas lingkungan internal berguna untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan



(*weakness*), sedangkan lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Pemahaman atas kondisi kedua lingkungan tersebut digunakan sebagai pijakan dalam Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, threats*) untuk merumuskan isu strategis pada tahapan analisis berikutnya.

Analisis lingkungan eksternal dilakukan terhadap :

- a. Pemantauan terhadap ragam kecendrungan dan kekuatan Politik, Ekonomi, Teknologi, dan Sosial.
- b. Mengamati *stakeholders* yang berpengaruh seperti *client, customers* dan para pembuat kebijakan (DPRD).
- c. Mengamati *competitor* dan *collaborator*, yang ada sedangkan analisis lingkungan internal dilakukan terhadap beberapa faktor sebagai berikut :
  - a. Sumber daya yang dimiliki (*input*) meliputi : sumber daya manusia, anggaran, sarana dan prasarana, informasi, budaya organisasi.
  - b. Strategi sekarang (*process*) yang digunakan saat ini dalam mengelola input, meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.
  - c. Kinerja (*output*) yang dicapai saat ini.

Untuk memperjelas lingkungan strategis yang akan dianalisis maka perlu penulis tuangkan ke dalam Tabel 3.1 berikut ini :

**Tabel 3.1**  
**LINGKUNGAN STRATEGIS**



VARIABEL	FAKTOR	INDIKATOR	JENIS DATA	SUMBER
Internal	1. Sumber Daya (input)			
	- SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah Pegawai</li> <li>- Tingkat Pendidikan</li> <li>- Pengalaman Kerja</li> <li>- Kesesuaian jabatan dengan latar belakang pendidikan</li> <li>- Kompensasi diluar gaji</li> <li>- Perencanaan dan pengembangan karier</li> </ul>	Sekunder dan Primer	Badan Kepegawaian Daerah
	- Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah Anggaran 1 tahun</li> <li>- Proses dan prosedur penyusunan</li> </ul>	Sekunder dan Primer	Biro Pembangunan dan Keuangan
	- Saran dan Prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komputerisasi, ATK dan Gedung</li> </ul>	Sekunder dan Primer	Biro Perlengkapan
	- Informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan menggali dan memanfaatkan dan mengolah data</li> </ul>	Sekunder dan Primer	Sekretariat Daerah
	- Budaya organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pola hubungan dan perilaku pegawai</li> <li>- Kepemimpinan</li> <li>- Teknik Pengambilan Keputusan</li> </ul>	Primer	Sekretariat Daerah
	2. Strategi (proses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan</li> <li>- Pelaksanaan</li> <li>- Evaluasi</li> </ul>	Sekunder dan Primer	Sekretariat Daerah
Internal	3. Kinerja (output)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsivitas</li> <li>- Responsibilitas</li> <li>- Akuntabilitas</li> </ul>	Primer dan Sekunder	Sekretariat Daerah
Eksternal	1. Kecendrungan Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemandirian Sekretariat Daerah merencanakan</li> </ul>	Primer dan Sekunder	Sekretariat Daerah



		pembangunan daerah - UU dan Perda tentang Sekretariat Daerah - Dinamika Politik		DPRD
	2. Kecendrungan Ekonomi	- Pertumbuhan Ekonomi (dengan indikasi PDRB, Income perkapita) - Isu Globalisasi dan Perdagangan bebas	Primer dan Sekunder	Biro Ekbang
	3. Kecendrungan Teknologi	- Pemanfaatan Teknologi untuk melaksanakan tugas Sekretariat Daerah	Primer dan Sekunder	Setda dan Tokoh Masyarakat
	4. Kecendrungan Sosial	- Pemanfaatan Teknologi untuk melaksanakan tugas Sekretariat Daerah	Primer	Setda, Swasta, LSM, DPRD.
	5. Key Resources Controllars	- Potensi sumber daya alam yang dimiliki dan kemampuan untuk mengelolanya	Primer	Setda, Swasta, DPRD.
	6. Colaborators	- Kemampuan kerjasama dalam merencanakan pembangunan	Primer dan Sekunder	Setda, Swasta, LSM, DPRD.



Pengidentifikasian isu strategis merupakan inti dari perencanaan strategis, karena isu strategis merupakan pertanyaan kebijakan mendasar yang harus ditemukan jawabannya dalam upaya mewujudkan mandat dan misi organisasi. Dalam mengidentifikasi isu strategis, studi ini menggunakan pendekatan langsung (*the direct approach*) dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Mempelajari mandat dan misi;
- 2) Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman;
- 3) Mengidentifikasi isu-isu strategis dengan cara menginventarisir isu-isu; dan mengkaji faktor-faktor apa (mandat, misi, pengaruh lingkungan eksternal dan internal) yang membuat isu tersebut dapat di kategorikan strategis.

#### 5. Analisis Critical isu Strategis

Proses mengidentifikasi isu-isu strategis merupakan proses yang cukup rumit, sehingga perlu dilakukan berbagai pengujian lebih lanjut terhadap isu-isu strategis yang telah berhasil diidentifikasi, karena bukan tidak mungkin isu itu tidak cukup strategis. Untuk itu diperlukan suatu alat ukur/tes untuk melihat seberapa strategis isu tersebut, sehingga terjaring isu-isu yang benar-benar strategis (*the critical strategic issue*). Guna keperluan tersebut, digunakan Tes Litmus (Litmus Tes), agar dapat ditemukan isu-isu mana yang benar-benar strategis bagi peningkatan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga dan isu-isu mana yang sekedar isu operasional semata.



Untuk itu alat yang akan dipergunakan adalah tes litmus, yaitu dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan untuk setiap isu. Tes Litmus ini terdiri dari 9 pertanyaan, dan pertanyaan ke-4 terbagi menjadi 4 bagian, sehingga secara keseluruhan terdapat 13 pertanyaan untuk setiap isu. Kemudian setiap jawaban dari pertanyaan diberi skor 1-3, skor 1 memiliki arti bahwa isu tersebut lebih bersifat operasional, skor 3 memiliki arti bahwa isu tersebut bersifat strategis, sedangkan skor 2 berarti bahwa isu tersebut terletak diantara operasional dan strategis.

#### *Teknik Analisis Data*

Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah karena dengan analisis, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Mengingat data tersebut cukup banyak, maka setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, dilakukan langkah berikutnya :

##### 1. Reduksi Data

Data lapangan sebagai bahan mentah tersebut perlu dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema dan polanya. Data yang direduksi akan memberi gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan, juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data yang diperoleh bila diperlukan.

##### 2. Pemrosesan satuan

Satuan merupakan bagian terkecil yang mengandung makna yang bulat dan dapat berdiri sendiri terlepas dari bagian yang lain. Satuan tersebut dapat berwujud kalimat factual yang sederhana (Moleong, 2002: 192). Langkah pertama



dalam pemrosesan satuan ialah membaca dan mempelajari secara teliti seluruh jenis data yang telah terkumpul. Setelah itu usahakan agar satuan-satuan itu diidentifikasi dan memasukkannya ke dalam kartu indeks. Pada tahap ini hendaknya jangan dulu membuang satuan-satuan yang ada walaupun mungkin dianggap tidak atau kurang relevan.

### 3. Kategorisasi

Kategorisasi berarti penyusunan kategori. Kategori tidak lain adalah salah satu tumpukan dari seperangkat tumpukan yang disusun atas dasar pikiran, intuisi, pendapat atau kriteria tertentu. Langkah pokok kategorisasi berupa pengelompokan kartu-kartu yang telah dibuat ke dalam bagian isi yang secara jelas berkaitan.

Setelah melalui tahap-tahap analisis data di atas, maka langkah berikutnya dalam memetakan isu atau faktor strategis yang ada digunakan alat analisis SWOT ( Strength, Weekness, Opportunity, Treath Analysis), sehingga dapat diketahui struktur serta tingkat strategis dari faktor-faktor tersebut. Dengan matrik SWOT ini dapat diketahui isu atau faktor-faktor strategis yang perlu dikembangkan dimasa yang akan datang. Teknik analisis matrik SWOT merupakan tahap awal dalam menemukan isu strategis yang nantinya digunakan bagi penemuan strategi.

Analisis Informasi atau Data didapat dari lapangan masih berupa atau berbentuk uraian atau laporan yang terperinci yang akan terasa sulit untuk dicerna apabila tidak direduksi, dirangkum hal-hal pokoknya, difokuskan pada hal-hal



penting dan dicari polanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan mentah disingkat, direduksi lebih sistematis sehingga lebih mudah dikendalikan.

## 6. Perumusan Strategi

Pada dasarnya strategi, merupakan garis besar (*out line*) respon organisasi terhadap tantangan-tantangan mendasar yang dihadapi. Oleh karena itu, strategi harus dirumuskan selaras dengan isu strategis yang telah diidentifikasi. Dalam perumusan strategi manajemen Sekretariat Daerah ini, digunakan pendekatan proses perumusan strategis yaitu menyusun strategi-strategi dari usulan tindakan nyata ke dalam program-program operasional yang didasarkan pada usaha menjawab isu-isu strategis dengan selalu berorientasi pada mandat, visi dan misi organisasi.

Hasil dari interaksi antara faktor internal dan faktor eksternal tersebut adalah isu-isu strategis yang kemudian akan diberikan penilaian dengan menggunakan *Litmus Test* guna menentukan skala prioritas terhadap isu-isu yang harus ditangani. Dari hasil penilaian terhadap isu-isu tersebut, maka dapat ditentukan strategi-strategi yang akan ditetapkan guna memecahkan isu-isu tersebut.

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap data-data yang telah ada dengan menggunakan analisis SWOT. Menurut Bryson (1995:84) ada dua hal pokok yang harus diperhatikan, yaitu :

- a. menilai lingkungan internal guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, tiga kategori utama yang dapat membantu adalah



sumber daya manusia (input), strategi sekarang (proses) dan kinerja (output) dan menilai lingkungan eksternal dengan tiga kategori penting yang mungkin dipantau, kekuatan dan kecenderungan klien, pelanggan atau pembayar serta pesaing dan kolaborator yang aktual dan potensial.

- b. melakukan analisis yang cermat dengan menggabungkan faktor-faktor diatas untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang perlu dikembangkan organisasi. Sehingga akan ditemukan strategi efektif yang dapat dikembangkan oleh organisasi dengan membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang seraya meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman.



## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Profil Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga

##### 1. Letak Geografis, Luas Wilayah dan Jumlah Penduduk.

Kondisi Umum, Kabupaten Lingga merupakan kabupaten termuda di Provinsi Kepulauan Riau setelah lepas dari Kabupaten Kepulauan Riau sejak Mei 2004. Beribukotakan Daik namun lebih dikenal dengan sebutan “Negeri Segantang Lada”. Daerah ini terdiri dari tiga gugusan pulau besar, yang sering disebut dengan istilah Selingsing (Senayang, Lingga dan Singkep).

Kabupaten Lingga memiliki sebaran terumbu karang yang hampir merata di setiap pulauanya dengan perkiraan total hamparan mencapai sekitar 15.178 Ha. Oleh karenanya, 85% penduduk Pulau Senayang dan Lingga menggantungkan hidupnya pada terumbu karang baik secara langsung maupun tidak. Untuk itu, perlu suatu pengelolaan ekosistem dalam pemanfaatan sumberdaya yang berkelanjutan. Karena perannya tersebut, Pulau Senayang dan Lingga ketika masih berada di Kabupaten Kepulauan Riau ditetapkan sebagai Kawasan Konservasi Laut Daerah melalui SK Bupati Kepulauan Riau No.71/III/2002 tentang Penetapan Wilayah Pengelolaan Terumbu Karang.

Letak Geografis, secara geografis, KKLD Senayang dan Lingga berada diantara  $103^{\circ}41'03,37''$ - $105^{\circ}17'04,15''$  LU dan  $0^{\circ}30'07,21''$ - $3^{\circ}52'28,41''$  BT. Sementara secara administratif, kabupaten ini berbatasan dengan Kecamatan



Galang, Kota Batam dan Laut Cina Selatan di sebelah utara, sebelah timur dengan Laut Cina Selatan, sebelah selatan dengan Laut Bangka dan Selat Berhala, dan sebelah barat dengan Laut Indragiri.

Aksesibilitas, tidak sulit untuk mengunjungi Kabupaten Lingga karena transportasi laut telah cukup memadai, dimana banyak perusahaan pelayaran swasta yang mengoperasikan ferry penumpang. Pelayaran dengan kapal penyeberangan (*ferry*) dari Pelabuhan Tanjung Pinang di Pulau Bintan ke Pulau Singkep hanya memakan waktu selama 3 jam. Selanjutnya untuk pergi ke Daik sebagai ibu kota kabupaten, harus berganti kapal dan menambah 1 jam lagi pelayaran.

Iklim, Senayang dan Lingga dipengaruhi oleh empat musim lokal, yaitu musim utara, selatan, timur dan barat. Musim utara paling berpengaruh baik terhadap lingkungan maupun dampaknya kepada kehidupan manusia. Klimatologi pada umumnya beriklim basah dengan curah hujan per tahun rata-rata sekitar 2.214 mm dengan jumlah hari hujan sebanyak 110. Temperatur terendah 22°C dan tertinggi 32°C dengan kelembaban udara 85%.

Kondisi Perairan, perairan di sekitar wilayah Senayang dan Lingga umumnya mempunyai kedalaman yang relative dangkal yaitu sekitar 40 m dengan dasar lumpur berpasir dan berkarang. Salinitas perairan daerah ini antara 28%-35%. Kecepatan arus dan perbedaan pasang surut tidak sebesar di Selat Malaka. Perairan daerah ini dipengaruhi oleh massa air yang datang dari Laut Cina Selatan dan Laut Jawa.

Kondisi Ekosistem Perairan, spesies-spesies bakau yang paling dominan dijumpai adalah *Rhizophora apiculata*, *Sonneratia alba*, *Avicennia marina*,



*Bruguiera gymnorrhiza*, *Aegiceras corniculatum*, dan *Pempis acidula*. Di dalam ekosistem hutan bakau hidup berbagai fauna seperti kera, buaya, ular bakau, dan beragam burung. Di kawasan perairan ditemukan keanekaragaman jenis karang yang cukup tinggi terutama dari genus *Acropora*. Jenis karang yang ditemukan adalah *coral submassive*, *Acropora tabulate*, *Acropora branching*, *Acropora digitata*, dan *coral mushroom*. Jenis ikan yang banyak ditemukan di perairan adalah tenggiri, cakalang, sunu, kerapu, hiu, selar, dan lain-lain. Ikan hias menjadi favorit untuk diekspor adalah ikan ekor kuning (*Caesio* sp). Lumba-lumba dan duyung adalah jenis mamalia yang masih bisa dijumpai di sekitar Kepulauan Riau. Kehadirannya dianggap suatu hal yang menggembirakan karena bisa menjadi hiburan dan tontonan sehari-hari. Lumba-lumba yang sering dijumpai adalah lumba-lumba hidung botol (*Bottle-nose Dolphin*). Biota lain yang sering dijumpai adalah kima, gurita, sotong dan kuda laut.

Kondisi Sosial Ekonomi dan Budaya, Jumlah penduduk pada tahun 2001 di lima desa Kecamatan Senayang sebanyak 3.454 jiwa, dan di dua desa Kecamatan Lingga sebanyak 1.917 jiwa. Kegiatan ekonomi Kabupaten Lingga ditopang oleh hasil perikanan yang menyumbangkan 46%. Oleh karenanya sangat wajar, bila industri perkapalan tradisional (pompong) cukup tumbuh dengan baik. Pengrajin telah menggunakan peralatan semi modern dengan teknologi pembuatan secara turun temurun. Beberapa etnis yang tinggal di daerah ini adalah suku Melayu, Cina, Flores, Buton, Minang, dan Bugis. Etnis terbesar adalah Melayu, dengan agama Islam yang kuat.

Mata Pencaharian, penduduk di Pulau Lingga umumnya hidup dari bercocok tanam terutama perkebunan, seperti karet, kelapa, lada, cengkeh, kopi,



coklat, dan sagu. Sementara penduduk Pulau Senayang, mayoritas bekerja sebagai nelayan. Berbeda dengan Pulau Lingga dan Senayang, penduduk Pulau Singkep akan bekerja sebagai pendulang emas hitam ketika karet tidak bisa lagi disadap atau laut sedang sulit dilayari.

Potensi Perikanan, potensi perikanan yang cukup tinggi dapat dilihat dari teridentifikasinya jenis ikan ekonomis yang ditangkap nelayan seperti ikan tenggiri, sunu, kerapu, selar, dan lain-lain. Kegiatan perikanan lainnya adalah budidaya, yang dilakukan sebagai kegiatan sampingan nelayan bubu. Adapun kegiatan budidayanya adalah karamba dan rumput laut. Budidaya karamba lebih cenderung pada penangkaran hasil tangkap bubu yang belum cukup ukuran. Jenis ikan yang menjadi primadona untuk dibesarkan antara lain ikan sunu, ketarap, dan gelam. Beberapa jenis ikan hias yang terdapat di Kepulauan Riau menjadi komoditas ekspor yang cukup potensial untuk mendongkrak perekonomian masyarakat. *Caesio* sp, *Caranx* sp, *Ephinephelus* sp, *Amphiprion* sp adalah jenis-jenis ikan hias yang sangat populer di kalangan masyarakat nelayan, akan tetapi bagi mereka *Caesio* sp lebih favorit untuk diekspor.

Pendekatan Konservasi, pendekatan konservasi dalam penetapan kawasan konservasi adalah sebaran terumbu karang yang hampir merata di setiap pulaunya dengan perkiraan total hamparan mencapai sekitar 15.178 Ha. Luasnya hamparan terumbu karang tersebut mempunyai andil besar dalam mendukung kehidupan berbagai jenis biota laut ekonomis penting.

Pariwisata, Kabupaten Lingga memiliki banyak lokasi yang potensial untuk dikembangkan sebagai objek wisata, diantaranya adalah:

- Pulau Kapal, dengan pasir putih dan penyu sisiknya.



- Selat Kongko dan Kongki, dengan hutan *mangrove* dan buayanya.
- Terumbu Cawan, dengan karang dan burung camarnya.
- Ulu Temiang, dengan sungainya yang berliku-liku dan berhutan bakau lebat di kiri dan kanan serta memberikan pengalaman yang menakjubkan bagi wisatawan. Sebagai tujuan akhir dari petualangan menelusuri Sungai Ulu kita akan menikmati "*Mangrove Track*" dengan kendaraan pompong dan akan sampai di perkampungan yang damai dengan buah khasnya, yaitu durian.
- Gunung Daik, merupakan gunung yang cukup terkenal di Lingga dengan puncaknya yang bercabang dua dan sering merupakan pusat budaya Melayu pada saatnya dan juga sebagai ibukota Kecamatan Lingga.
- Pulau Benan, memiliki goa dan benteng peninggalan Jepang yang terletak di bukit pulau tersebut yang dapat dijadikan daya tarik wisata sejarah. Di pulau ini juga hidup beribu-ribu kelelawar, yang akan memberikan pemandangan menakjubkan pada saat mereka pulang di sore hari.
- Klenteng Tua, terdapat di Centeng dan Sambau Desa Limbung merupakan tempat yang selalu dikunjungi oleh para pendatang dari luar Desa Limbung pada saat hari raya Tionghoa setiap tahunnya.
- Untuk Wisata Bahari, Senayang-Lingga memiliki lokasi penyelaman seperti Pulau Mamut, Pulau Perangoi, Pulau Enan, Pulau Katang, dan beberapa pulau lainnya.



- Wisata Sejarah, sebagai pusat Kerajaan Melayu, wilayah Kepulauan Riau banyak meninggalkan situs sejarah yang layak untuk dijadikan kawasan wisata sejarah, Pulau Lingga dengan luas sekitar 8.268,7 km<sup>2</sup> memiliki situs sejarah terbanyak dan dapat dijadikan sebagai kawasan wisata sejarah.

Berdasarkan hasil pencacahan Sensus Penduduk 2010, jumlah penduduk Kabupaten Lingga sementara adalah 86.230 orang, yang terdiri atas 44.251 laki-laki dan 41.979 perempuan. Dari hasil SP2010 tersebut masih tampak bahwa penyebaran penduduk Kabupaten Lingga masih bertumpu di Kecamatan Singkep yakni sebesar 30,91 persen, kemudian diikuti oleh Kecamatan Senayang sebesar 21,69 persen, Kecamatan Lingga sebesar 19,29 persen dan sedangkan dua kecamatan lain masih dibawah 17 persen.

Lingga Utara dan Singkep Barat adalah dua kecamatan dengan urutan terbawah yang memiliki jumlah penduduk paling sedikit yang masing-masing berjumlah 9.698 orang, dan 14.539 orang. Sedangkan Singkep, Senayang dan Lingga merupakan kecamatan yang paling banyak penduduknya, yakni masing-masing sebanyak 26.658 orang, 18.703 orang dan 16.632 orang.

Dengan luas wilayah daratan Kabupaten Lingga sekitar 2.117,72 kilo meter persegi yang didiami oleh 86.230 orang maka rata-rata tingkat kepadatan penduduk Kabupaten ini adalah sebanyak 41 orang per kilo meter persegi. Kecamatan yang paling tinggi tingkat kepadatan penduduknya adalah Kecamatan Singkep yakni sebanyak 54 orang per kilo meter persegi sedangkan yang paling rendah adalah Kecamatan Lingga yakni sebanyak 27 orang per kilo meter persegi.



Tabel 4.1

## Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan dan Jenis Kelamin

Kecamatan (1)	Laki-laki (2)	Perempuan (3)	Laki-laki + Perempuan (4)	Sex Ratio (5)
Singkep Barat	7.472	7.067	14.539	106
Singkep	13.498	13.160	26.658	103
Lingga	8.598	8.034	16.632	107
Lingga Utara	4.978	4.720	9.698	104
Senayang	9.705	8.998	9.698	104
<b>Kabupaten Lingga</b>	<b>44.251</b>	<b>41.479</b>	<b>86.230</b>	<b>105</b>

Sumber : Badan Pusat Statistik 2010.

Secara agregat, sex ratio penduduk Kabupaten Lingga adalah sebesar 105, yang artinya jumlah penduduk laki-laki 5 persen lebih banyak dibandingkan jumlah penduduk perempuan, atau setiap 100 perempuan terdapat 105 laki-laki. Sex ratio terbesar terdapat di Kecamatan Senayang yakni sebesar 108 dan yang terkecil terdapat di Kecamatan Singkep yakni sebesar 103.

## 2. Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga

### a. Visi



Sekretariat Daerah dalam melaksanakan tugasnya memiliki Visi dan Misi, sehingga arah dan tujuan penyelenggaraan program dan kegiatannya jelas. Visi merupakan cara pandang ke depan, kemana Sekretariat Daerah akan diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah diinginkan. Adapun visi Sekretariat Daerah Sekretariat Daerah yaitu “terwujudnya aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga sebagai pengelola administrasi pemerintahan yang profesional tahun 2010”.

Dari visi Sekretariat Daerah tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga sebagai pengelola administrasi pemerintahan harus profesional yaitu memprioritaskan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan mental (*attitude*), dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal, akuntabel dan kinerjanya dapat dipertanggungjawabkan.

Pengelolaan administrasi pemerintahan harus dilakukan secara tertib, sesuai dengan sistem dan prosedur dan mentaati peraturan per Undang-Undang yang berlaku. (Renstra Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga 2006:2010)

#### c. Misi

Dalam mewujudkan visi Sekretariat Daerah perlu ditetapkan Misi Sekretariat Daerah. Misi adalah sesuatu yang diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan. Dengan pernyataan misi diharapkan seluruh anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan mengenal keberadaan dan peran organisasi tersebut dalam penyelenggaraan pemerintahan. Adapun misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga sebagai berikut :



1) Mewujudkan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan yang akuntabel.

Adapun yang dimaksud dengan pemerintahan yang akuntabel adalah pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahannya harus benar-benar sejalan dengan tujuan dan maksud otonomi daerah, yang pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peningkatan peran serta masyarakat. Melalui otonomi yang luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan, potensi, dan keanekaragaman daerah. Pemerintah Daerah dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan otonomi daerah perlu memperhatikan hubungan antar susunan pemerintahan dan antar pemerintahan daerah.

2) Mewujudkan kebijakan peraturan dan organisasi yang berkualitas.

Dalam melaksanakan tugas, wewenang, kewajiban, dan tanggung jawab, pemerintah dapat menetapkan kebijakan daerah yang dirumuskan dalam peraturan daerah, peraturan kepala daerah, dan ketentuan daerah lainnya. Peraturan daerah tersebut tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang undangan yang lebih tinggi dan kepentingan umum serta peraturan lainnya. Peraturan daerah dan ketentuan daerah lainnya yang bersifat mengatur diundangkan dengan menempatkannya dalam lembaran daerah. Peraturan daerah yang diciptakan harus melindungi kepentingan umum, diselaraskan, dan disesuaikan dengan peraturan yang lebih tinggi.

3) Mewujudkan kebijakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis antara Pemerintah Daerah dengan stakeholder.



Rasa saling percaya dan harmonis antar kelompok dan golongan masyarakat merupakan faktor yang penting untuk menciptakan rasa aman dan damai. Terciptanya rasa aman dan damai secara berkelanjutan, rasa saling percaya dan harmonis antar kelompok harus terus dipelihara dan dibangun. Untuk mewujudkan misi ini Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga bertekad untuk menetapkan kebijakan dalam rangka membangun hubungan kerja yang serasi dan dinamis antara Pemerintah Daerah dengan stakeholder.

4) Mewujudkan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Terciptanya kesejahteraan rakyat adalah salah satu tujuan utama pembangunan. Sejahtera merupakan keadaan sentosa dan makmur yang diartikan sebagai keadaan yang berkecukupan atau tidak kekurangan. Untuk mewujudkan misi ini Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga bertekad untuk menetapkan kebijakan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat dengan menekan tingkat pengangguran, mengurangi kesenjangan antar wilayah, meningkatkan kualitas manusia, membaiknya mutu lingkungan hidup, dan meningkatkan dukungan infrastruktur.

5) Mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada rakyat.

Pembangunan Kabupaten Lingga adalah pembangunan yang meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kabupaten Lingga. Pertumbuhan ekonomi merupakan prasyarat dasar untuk tercapainya peningkatan kesejahteraan rakyat dan sangat penting untuk memberikan kepastian berusaha bagi para pelaku



ekonomi. Perekonomian yang tidak stabil akan menimbulkan biaya yang tinggi dan hal ini menyulitkan masyarakat baik swasta maupun rumah tangga. Mengingat pentingnya stabilitas ekonomi bagi kelancaran dan pencapaian sasaran pembangunan daerah, Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga bertekad untuk terus menerus menciptakan dan memantapkan kegiatan pembangunan yang berpihak kepada rakyat.

6) Mewujudkan kebijakan pelayanan internal organisasi yang prima.

Mengawali perjalanan Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga sangatlah penting untuk melengkapi sarana dan prasarannya. Sehingga tugas pokok dan fungsi yang diembannya dapat dilaksanakan dengan baik. Secara mendasar hal ini merupakan modal utama untuk menjaga eksistensi organisasi. Untuk mewujudkan misi ini Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga bertekad untuk menetapkan kebijakan dalam rangka pelayanan internal organisasi yang prima.

8) Mewujudkan kebijakan pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel.

Transparansi dan akuntabilitas anggaran merupakan persyaratan utama untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, dan bertanggungjawab. Penyusunan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan harus dilakukan secara transparan dan akuntabel. Hal itu mengandung makna bahwa seluruh proses pengelolaan keuangan semaksimal mungkin dapat menunjukkan latar belakang pengambilan keputusan dalam penetapan arah kebijakan, skala prioritas, dan penetapan alokasi serta distribusi sumber daya dengan melibatkan partisipasi masyarakat. Oleh karenanya dalam proses dan mekanisme pengelolaan



keuangan harus jelas, siapa bertanggung jawab, apa landasan pertanggungjawaban baik antara eksekutif dan legislatif, maupun di dalam eksekutif itu sendiri.

9) Mewujudkan kebijakan pemberdayaan perempuan yang setara dan mandiri.

Pembangunan pemberdayaan perempuan penting dilaksanakan untuk meningkatkan partisipasi perempuan dalam pembangunan dan meminimalkan adanya berbagai bentuk praktik diskriminasi terhadap perempuan, menghilangkan kesenjangan akses perempuan terhadap layanan kesehatan yang baik, pendidikan yang lebih tinggi, dan keterlibatan dalam kegiatan publik yang lebih luas.

### 3. Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah.

Sekretariat Daerah merupakan sentral administrasi pemerintahan daerah yang melaksanakan koordinasi dalam penyusunan kebijakan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat, serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah. Sekretariat Daerah dipimpin oleh seorang sekretaris daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati.

Tugas pokok, fungsi dan uraian tugas Sekretariat Daerah ditetapkan dalam Peraturan Gubernur Kepulauan Riau Nomor 23 Tahun 2007. Sekretariat Daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dengan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Dalam melaksanakan tugasnya Sekretariat Daerah mempunyai fungsi :

- Penyusunan kebijakan pemerintahan daerah;



- Pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah;
- Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah;
- Pembinaan administrasi dan aparatur pemerintahan daerah;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sekretariat Daerah terdiri dari 3(tiga) Asisten, 9 (sembilan) Kepala Biro, 30 (tiga puluh) Kepala Bagian dan 82 (delapan puluh dua) Kepala Sub Bagian, secara rinci dapat dilihat pada struktur organisasi Sekretariat Daerah sebagaimana terlampir. Asisten dan Biro yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, sebagai berikut :

- a. Asisten Tata Praja;
- b. Asisten Ekonomi dan Pembangunan;
- c. Asisten Administrasi;
- d. Biro Administrasi Pemerintahan;
- e. Biro Hukum dan Organisasi;
- f. Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat;
- g. Biro Administrasi Perekonomian;
- h. Biro Administrasi Pembangunan;
- i. Biro Pemberdayaan Perempuan;
- j. Biro Perlengkapan;
- k. Biro Umum
- l. Biro Humas dan Protokol.



## B. Analisis Lingkungan Strategis

Setiap organisasi tanpa kecuali hidup dalam satu dunia yang penuh dengan berbagai elemen yang saling berinteraksi dan saling ketergantungan satu terhadap yang lain. Organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, organisasi dapat mempengaruhi lingkungannya, namun organisasi juga dapat dipengaruhi oleh lingkungan tersebut. Keunikan dari lingkungan itu digambarkan oleh Barnard, yang dikutip oleh Salusu (2008:319), yang mengatakan bahwa “sebagai sesuatu yang terdiri dari atas atom dan molekul, kumpulan dari benda dan makhluk yang hidup dan bergerak, terdiri dari manusia yang penuh emosi, dari berbagai jenis hukum, norma dan ide, dari berbagai kekuatan yang mendorong dan menolak, yang semuanya itu terbatas, selalu hadir kapan saja dan senantiasa berubah”. Oleh karena itu, kompleksitas lingkungan Sekretariat Daerah perlu dianalisis, sehingga dapat diketahui berbagai peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal.

### 1. Analisis Lingkungan Eksternal.

Tujuan menganalisis lingkungan eksternal adalah untuk mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman. Peluang merupakan kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu organisasi mencapai daya saing strategis. Sedangkan ancaman merupakan kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu kegiatan dalam mencapai daya saing strategis atau yang dapat mengganggu kelancaran kegiatan produksi dan pelayanan organisasi.



Untuk menggali lingkungan eksternal Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, dilakukan melalui analisis beberapa faktor yaitu faktor kecenderungan politik, kecenderungan ekonomi, kecenderungan sosial, kecenderungan teknologi, key resources kontrol dan collaborator.

#### a. Kecenderungan Politik.

Lingkungan politik dapat mencerminkan bagaimana interaksi yang terjadi antara organisasi dan pemerintah serta bagaimana keduanya saling mempengaruhi. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, dalam hal ini akan diuraikan aspek yang terkait dengan : 1) Kemandirian, 2) Peraturan perUndang-Undangan; 3) Dinamika Politik

Pertama, Kemandirian. Tujuan utama dari desentralisasi dan eksistensi pemerintahan daerah adalah penyediaan pelayanan publik bagi masyarakat. Fungsi-fungsi yang harus diemban oleh Pemerintah Daerah sebagaimana yang disampaikan Prasjo (2007:1.21) adalah “pengurangan kemiskinan, penyediaan pendidikan, pembangunan dan pemeliharaan rumah sakit, penyediaan air bersih”. Pemerintah Daerah melalui Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, dan Undang-Undang 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan daerah, telah memberikan kewenangan otonomi kepada setiap daerah secara luas, nyata dan bertanggung jawab. Esensi otonomi daerah adalah kewenangan yang dimiliki oleh pemerintahan daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri rumah tangganya. Pemerintah Daerah diasumsikan memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai potensi dan kebutuhan daerahnya.



Otonomi daerah memberikan kemandirian kepada daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Hal ini merupakan peluang bagi Sekretariat Daerah dalam mengembangkan tugas pokok dan fungsinya, sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Biro Administrasi Pemerintahan, yang mengatakan bahwa :

"Tujuan kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah adalah untuk menjadikan pemerintah lebih dekat dengan rakyatnya, sehingga pelayanan pemerintahan lebih efisien dan efektif, karena Pemerintah Daerah lebih mengetahui kebutuhannya sendiri dari pada Pemerintah Pusat. Daerah dengan hak otonomi, memiliki kemandirian untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, merencanakan dan menjalankan kebijakan sesuai dengan kebutuhan daerah, menggali dan mengembangkan potensi sumber daya yang dimiliki dan memberikan pelayanan publik yang lebih baik serta berupaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat". (saduran hasil wawancara, 9 April 2012).

Kedua, Peraturan perUndang-Undangan. Undang-Undang tentang pemerintahan daerah telah ditetapkan silih berganti. Perubahan tersebut, dimaksudkan untuk mencari bentuk dan susunan pemerintahan serta menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang lebih cocok dan memenuhi harapan dan tuntutan pembangunan (Kuncoro,2004:5). Undang-Undang 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah telah memberikan warna tersendiri dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Otonomi daerah telah memberikan harapan yang besar bagi masyarakat yang selama ini berada dalam berbagai ketimpangan dan ketidakmerataan pembangunan antara daerah, ada daerah yang maju, berkembang dengan sarana dan prasarana sosial ekonomi yang tersedia dengan baik, sedangkan ada juga daerah yang terisolir, miskin sumber daya,



tingkat pendidikan masyarakatnya rendah, kurangnya pelayanan kesehatan dan lainnya.

Harapan terhadap otonomi daerah tersebut ada yang optimis dan ada yang pesimis, sebagaimana disampaikan oleh Kaloh (2007:7), “Harapan dari banyak pihak yang optimis bahwa otonomi daerah akan mencapai sasaran apabila rencana induk, perangkat hukum, aparat dan perUndang-Undangannya telah ada, dukungan birokrasi yang profesional dan tersedianya potensi serta sumber-sumber pembiayaannya. Harapan yang pesimis terhadap pelaksanaan otonomi daerah dengan alasan sumber daya manusia di daerah belum mampu, kesenjangan antar wilayah akan meningkat, akan muncul raja-raja kecil di daerah, karena kapasitas lembaga pemerintah yang ada tidak mampu menyerap dana yang ada dan menggunakannya secara benar”.

Ketimpangan penyelenggaraan otonomi daerah juga disampaikan oleh Prasojo (2007:1.25) yang mengatakan bahwa “desentralisasi sering kali lebih merupakan keinginan dan kebutuhan Pemerintah Pusat dari pada memperhatikan apa yang seharusnya dimiliki dan menjadi kebutuhan daerah. Desentralisasi menjadi sesuatu yang harus diterima oleh Pemerintah Daerah sekalipun bertentangan atau diluar kemampuan Pemerintah Daerah untuk melaksanakan kewenangan yang diberikan. Desentralisasi menjadi komoditas politik pusat untuk mendapatkan dukungan politik dari Pemerintah Daerah dan masyarakat”.

Agar desentralisasi dapat memberikan kesejahteraan dan kemakmuran kepada masyarakat, pemerintah harus memberikan ruang kepada masyarakat untuk menjadi aktor dalam pembangunan. Peraturan perUndang-Undangan yang



ditetapkan oleh Pemerintah Pusat harus konsisten, memberikan kejelasan dan panduan bagi daerah, sehingga daerah dalam menjalankan kegiatannya mendapatkan arahan dan payung hukum yang jelas sejalan dengan semangat otonomi daerah.

Namun pada kenyataannya otonomi daerah yang diberikan kepada daerah belum dapat dilaksanakan sepenuhnya, karena masih terdapat kerancuan dalam berbagai peraturan perUndang-Undangan, disatu sisi kewenangan atau hak mengatur telah diberikan kepada daerah, namun di sisi lain masih ada peraturan yang membatasi kewenangan tersebut, sehingga daerah belum dapat melaksanakannya secara penuh. Masih adanya kerancuan atau tumpang tindih peraturan perUndang-Undangan merupakan kelemahan bagi Sekretariat Daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, sesuai dengan pendapat Kepala Biro Hukum dan Organisasi Setda Provinsi Kepulauan Riau, yang mengatakan bahwa :

“Walaupun pemerintah telah menetapkan Undang-Undang 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, Undang-Undang 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah, dan adanya peraturan pemerintah tentang pembagian urusan pemerintah, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten / kota, namun pada kenyataannya belum dapat dilaksanakan sepenuhnya, karena terkait dengan berbagai kebijakan yang masih diatur dan dikelola oleh Pemerintah Pusat. Peraturan tersebut masih ada yang tumpang tindih dan tidak sejalan antara peraturan yang satu dengan peraturan yang lain, sehingga daerah belum dapat menjalankan sepenuhnya kewenangan yang telah dilimpahkan tersebut dan disatu sisi tuntutan masyarakat terhadap kinerja Pemerintah Daerah dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat sangat tinggi”. (saduran hasil wawancara, 9 April 2012)



Ketiga, Dinamika politik Kabupaten Lingga pada masa reformasi saat ini cukup tinggi, masyarakat secara terbuka menyuarakan aspirasinya. Masyarakat secara langsung menyatakan penolakan atas kebijakan yang tidak sejalan dengan kepentingannya. Untuk itu pemerintah dalam menetapkan suatu kebijakan harus mempertimbangkan terlebih dahulu secara mendalam, dengan pertimbangan utama untuk kepentingan masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraannya.

Dinamika politik dan tuntutan masyarakat tersebut, sejalan dengan pendapat Kepala Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lingga, yang mengatakan bahwa :

“Pada saat ini masyarakat bersikap sangat kritis, masyarakat senantiasa mengamati segala kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan oleh pemerintah, apabila ada kebijakan Pemerintah Daerah yang tidak sejalan dengan kepentingan masyarakat, masyarakat secara langsung menyampaikan penolakannya. Penyampaian sikap kritis dan penolakan atas kebijakan Pemerintah tersebut sudah menjadi hal yang biasa, karena hampir setiap hari ada saja masyarakat yang berunjuk rasa atau demonstrasi, menyampaikan pendapat dan mengkritik kebijakan pemerintah yang tidak sejalan dengan kepentingannya”. (saduran hasil wawancara, 10 April 2012).

Sikap masyarakat yang kritis tersebut merupakan ancaman bagi Sekretariat Daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang diembannya. Sekretariat Daerah harus dapat mengantisipasi dampak dari sikap kritis masyarakat tersebut, dan berusaha menghindari agar tidak menjadi ancaman bagi Sekretariat Daerah dalam meningkatkan kinerjanya.

Dinamika politik Pemerintah Daerah juga dapat dilihat dari hubungan Pemerintah Daerah dan DPRD. Menurut Prasojo ( 2007:2.11) “hubungan antara Pemerintah Daerah dan DPRD merupakan hubungan kerja, yang kedudukannya setara dan bersifat kemitraan. Kedudukan yang setara bermakna bahwa diantara



lembaga Pemerintahan Daerah itu memiliki kedudukan yang sejajar artinya tidak saling membawahi". Hubungan Kepala Daerah dengan DPRD menurut Undang-Undang 32 tahun 2004 telah mengalami perubahan yang cukup signifikan dibandingkan dengan hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD di era Undang-Undang 22 tahun 1999. Pemerintah Daerah menurut UU Nomor 22 Tahun 1999 adalah Kepala Daerah dan DPRD. Kepala Daerah berkedudukan sebagai kepala eksekutif daerah, sedangkan DPRD berkedudukan sebagai lembaga legislatif daerah. Sedangkan menurut Undang-Undang 32 Tahun 2004 Pemerintah Daerah adalah Gubernur, Bupati, atau Walikota dan Perangkat Daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah, sedangkan DPRD sebagai lembaga perwakilan rakyat adalah juga sebagai unsur penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Perkembangan partai politik saat ini memberi warna terhadap dinamika politik di wilayah Kabupaten Lingga. Partai Politik bermunculan di wilayah Kabupaten Lingga, dengan semakin banyaknya partai politik akan semakin baik bagi masyarakat untuk menentukan saluran aspirasi politiknya. Dukungan partai politik terhadap berbagai kebijakan pemerintah merupakan suatu peluang bagi Sekretariat Daerah, Sekretariat Daerah harus dapat memanfaatkan peluang ini dalam upaya meningkatkan kinerjanya.

#### b. Kecendrungan Ekonomi

Pembangunan ekonomi daerah menurut Blakely (1989) yang dikutip oleh Kuncoro (2004:110) adalah " suatu proses dimana Pemerintah Daerah dan seluruh komponen masyarakat mengelola berbagai sumber daya yang ada dan membentuk



suatu pola kemitraan untuk menciptakan suatu lapangan pekerjaan baru dan merangsang perkembangan kegiatan ekonomi dalam daerah tersebut". Menurut BPS (2006:2) "Pembangunan ekonomi merupakan serangkaian usaha untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat atau kesejahteraan masyarakat melalui pemerataan pendapatan dan perluasan kesempatan kerja". Tolak ukur untuk menilai keberhasilan pembangunan dapat dilihat dari pertumbuhan ekonomi, struktur ekonomi dan ketimpangan ekonomi antar daerah.

Pertama, Pertumbuhan Ekonomi. Pertumbuhan ekonomi menurut Boediono (1985) yang dikutip oleh Kuncoro (2004:129), adalah proses kenaikan output perkapita dalam jangka panjang. Tingkat pertumbuhan ekonomi dapat diukur dengan cara membandingkan besaran PDRB atas dasar harga konstan dari tahun ke tahun. Sedangkan PDRB adalah jumlah pendapatan yang diterima oleh faktor-faktor produksi yang dimiliki penduduk suatu daerah. Laju perkembangan PDRB Kabupaten Lingga dapat dilihat pada Tabel 4.2 dibawah ini :



Tabel 4.2

## Perkembangan PDRB Kabupaten Lingga

Uraian	2008	2009	2010
<b>PDRB (Milyar RP)</b>			
<b>ADHK</b>	528,75	563,84	601,08
<b>ADHB</b>	838,36	921,50	1.022,17
<b>PDRB / kapita (Juta Rp)</b>			
<b>ADHK</b>	6,191	6,566	6,969
<b>ADHB</b>	6,817	10,731	11,852
<b>Pendapatan / kapita (Juta Rp)</b>			
<b>ADHK</b>	5,660	6,003	6,371
<b>ADHB</b>	8,975	9,811	10,835
<b>Pertumbuhan Ekonomi (%)</b>	6,65	6,63	6,60

Sumber : Badan Pusat Statistik 2010

Pendapatan Regional, Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) pada dasarnya merupakan jumlah nilai tambah yang dihasilkan oleh seluruh unit usaha dalam suatu wilayah tertentu, atau merupakan jumlah nilai barang dan jasa akhir yang dihasilkan oleh seluruh unit ekonomi. PDRB ADHK menggunakan dasar harga yang berlaku pada tahun tertentu sebagai tahun dasar (2000=100). PDRB



ADHB menggunakan dasar harga tahun yang berjalan. PDRB ADHB Kabupaten Lingga pada tahun 2010 mencapai 1,02 trilyun rupiah, sedangkan PDRB ADHK nya hanya sebesar 601,08 milyar rupiah.

Selama kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir PDRB perkapita Kabupaten Lingga secara nominal naik sebesar 20,73 persen, namun secara riilnya hanya meningkat sebesar 12,57 persen. Sementara pendapatan per kapita secara nominal naik sebesar 20,72 persen, dan secara riilnya hanya naik 12,56 persen. Laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Lingga selama periode tahun 2008-2010 mengalami pertumbuhan yang sedikit melambat, namun masih tergolong cukup tinggi. Pada tahun 2010, laju pertumbuhannya sebesar 6,60 persen.

Kontribusi sektor ekonomi menunjukkan besarnya peranan setiap sektor ekonomi dalam penciptaan nilai tambah. Pada tahun 2010, tiga kontributor terbesar di Kabupaten Lingga adalah sektor pertanian (35,82%), sektor perdagangan, hotel dan restoran (22,82 %) dan sektor angkutan dan komunikasi (10,18%).



Tabel. 4.3

## Statistik Perdagangan Kabupaten Lingga

Uraian	2008	2009	2010
<b>Eksport :</b>			
<b>Volume (000kg)</b>	<b>430.408,50</b>	<b>972.447,40</b>	<b>2.486.916,60</b>
<b>Nilai (FOB USD)</b>	<b>7.394.378</b>	<b>12.883.943</b>	<b>37.182.941</b>
<b>Import :</b>			
<b>Volume (kg)</b>	<b>210.523</b>	<b>18.623</b>	<b>318.500</b>
<b>Nilai (CIF USD)</b>	<b>392.449</b>	<b>6.228</b>	<b>728.870</b>

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Lingga 2010

Aktivitas sektor perdagangan Kabupaten Lingga dari kegiatan ekspor dan impor selama kurun waktu tiga tahun terakhir cukup berkembang. Volume dan nilai eksponya selalu mengalami peningkatan setiap tahun. Dimana volume dan nilai kegiatan ekspor tersebut jauh lebih besar dari volume dan nilai impor.

Pada tahun 2010, volume ekspor di Kabupaten Lingga mengalami peningkatan yang sangat signifikan, yaitu sebesar 2.485.916,6 ribu Kg (naik lebih dari 2x lipat dari tahun 2009). Demikian halnya dengan nilai eksponya, mengalami peningkatan yang cukup tinggi dari 7.394.378 USD pada tahun 2008



menjadi 12.883.943 USD pada tahun 2009 dan meningkat lagi menjadi 37.182.941 USD pada tahun 2010.

Negara tujuan ekspor Kabupaten Lingga adalah Cina, Jepang, Taiwan dan Singapura. Pada tahun 2010, sekitar 82,18 persen dari total volume barang diekspor ke Cina, sebanyak 14,73 persen ke Jepang, sebesar 3,09 persen ke Taiwan dan 0,01 persen ke Singapura. Komoditas barang ekspor didominasi oleh komoditi sektor pertambangan dan penggalian seperti bijih, kerak dan abu logam, serta timah.

Volume dan nilai impor di Kabupaten Lingga pada tahun 2010 juga mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Volume impornya sebanyak 318.500 Kg dengan nilai sebesar 728.870 USD. Komoditas barang impor didatangkan dari Jepang, Singapura dan Cina. Dua komoditas barang yang paling banyak diimpor adalah kendaraan dan bagiannya dan mesin-mesin/pesawat mekanik.

#### c. Kecendrungan Sosial

Hakekat otonomi daerah menurut Sumaryadi (2005:84) adalah “meletakkan landasan pembangunan yang tumbuh dan berkembang dari rakyat, diselenggarakan secara sadar dan mandiri oleh rakyat dan hasilnya dinikmati oleh seluruh rakyat”. Seiring dengan hakekat otonomi daerah, maka dalam program pembangunan, masyarakat tidak lagi dianggap sebagai objek dari pembangunan, tetapi menjadi subyek pembangunan. Berdasarkan hal tersebut beberapa aspek



sosial yang perlu dianalisis lebih mendalam yaitu 1). partisipasi masyarakat lokal, 2). dukungan pihak terkait.

Pertama, Partisipasi masyarakat lokal. Menurut Sumaryadi, (2005:88) partisipasi masyarakat lokal merupakan pembangunan yang berpusat pada rakyat menghargai dan mempertimbangkan peran aktif masyarakat, campur tangan birokrasi pemerintah dalam pengambilan keputusan secara bertahap mengalami pergeseran dan makin minimal". Paradigma pembangunan partisipatoris menurut Sumaryadi (2005:88) mengharuskan adanya dua perspektif.

Pertama keterlibatan masyarakat setempat dalam proses pemilihan, perancangan, perencanaan, dan pelaksanaan pembangunan yang akan mewarnai kehidupan mereka, sehingga dengan demikian dapatlah dijamin bahwa persepsi setempat, pola sikap, pola pikir serta nilai-nilai dan pengetahuan ikut dipertimbangkan secara penuh. Persepsi kedua adalah membuat umpan balik (*feedback*) yang pada hakekatnya merupakan bagian tak terlepaskan dari kegiatan pembangunan.

Masyarakat Lingga sebagian besar merupakan masyarakat melayu yang memiliki nilai keagamaan yang tinggi, rasa kekeluargaan, terbuka dan memiliki toleransi yang tinggi. Dengan Nilai-nilai tersebut masyarakat Lingga sangat mudah untuk diajak bekerja sama, dimintakan partisipasinya dalam pembangunan. Kesadaran masyarakat Lingga ikut secara aktif berpartisipasi dalam pembangunan merupakan peluang bagi Sekretariat Daerah dalam mengembangkan kebijakan, program dan kegiatannya guna mewujudkan



kesejahteraan masyarakat. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh salah seorang tokoh masyarakat Kabupaten Lingga, yang mengatakan bahwa :

“Masyarakat Kabupaten Lingga merupakan masyarakat melayu, yang memiliki nilai-nilai keagamaan dan rasa kekeluargaan yang tinggi, masyarakat melayu bersifat terbuka, mudah untuk diajak bekerja sama dalam berbagai kegiatan pemerintah, sehingga kegiatan pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah dapat dilaksanakan dengan baik dan masyarakat terlibat secara langsung, berpartisipasi, memberikan saran dan pendapat untuk keberhasilan pembangunan tersebut”. (saduran hasil wawancara, 11 April 2012)

Kedua, Dukungan pihak terkait. Disamping partisipasi masyarakat, dukungan pihak terkait atau Stakholders juga sangat dibutuhkan. Menurut Qudrat (2007: 2.10) “Pihak-pihak yang berkepentingan (*Stakeholder*) adalah setiap orang dan atau kelompok yang memiliki kepentingan atau hak terhadap organisasi”.

Organisasi memiliki hubungan saling ketergantungan dengan pihak yang berkepentingan dengannya. Menurut Qudrat (2007:2.10) pihak-pihak yang mempengaruhi organisasi dari luar organisasi adalah pelanggan, pemasok, pemerintah, kelompok khusus, media, serikat pekerja, lembaga keuangan dan pesaing.

Pemerintah dalam menjalankan kebijakannya tidak akan dapat berjalan sendiri melaksanakan pembangunan ini karena keterbatasan kemampuan pemerintah, untuk itu perlu dukungan pihak swasta atau pihak-pihak terkait dalam melakukan pembangunan. Peran dan dukungan pihak terkait atau stekholders merupakan peluang bagi Sekretariat Daerah dalam mengembangkan tugas pokok dan fungsinya, hal sejalan dengan hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat Kabupaten Lingga, yang mengatakan bahwa :



“Peranan masyarakat dan swasta dalam pembangunan sangat tinggi, masyarakat terlibat secara langsung dalam berbagai usaha ekonomi. Sesuai dengan peranan masing-masing. Pemerintah berusaha menjaga iklim usaha yang kondusif, sehingga kegiatan ekonomi berjalan dengan baik. Peran pemerintah tersebut perlu ditingkatkan dengan menetapkan kebijakan yang sejalan dengan kepentingan masyarakat”. (saduran hasil wawancara, 12 April 2012).

#### d. Kecendrungan Teknologi

Menurut Salusu (2008:330) “Teknologi merupakan elemen lingkungan yang paling berpengaruh terhadap ketidakseimbangan organisasi. Ia adalah unsur yang paling dinamis, yang memaksa para pengambil keputusan untuk terus menerus memantau perkembangan, mana dampak yang menguntungkan dan yang merugikan, serta aspek mana dari teknologi itu yang langsung berpengaruh dan mana yang tidak”. Dengan perubahan teknologi yang pesat, suatu organisasi dituntut untuk mampu melakukan inovasi dan menggunakan teknologi yang ada dengan berbagai cara baru. Seperti perkembangan teknologi informasi dan internet. Dimana internet tidak saja merupakan sarana komunikasi global yang cepat, tetapi telah berkembang menjadi sumber data eksternal yang menarik bagi berbagai organisasi dan dapat mempengaruhi strategi organisasi.

Perkembangan teknologi ini merupakan peluang yang cukup baik peningkatan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, karena dengan tersedianya peralatan teknologi tersebut, pekerjaan akan lebih mudah untuk diselesaikan. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Biro Administrasi Pemerintahan yang mengatakan bahwa :

“Pada masa sekarang ini teknologi maju sudah berkembang dengan pesat, beberapa peralatan teknologi bukan barang asing lagi seperti laptop,



komputer, Internet dan lain sebagainya, peralatan tersebut mempermudah dalam penyelesaian pekerjaan, seperti media Internet menyajikan berbagai data dan informasi yang sangat berharga dalam mendukung penyelesaian pekerjaan, komputer dan lainnya. Untuk itu pegawai yang tidak menguasai teknologi akan cenderung tertinggal dan sangat merugikan karena tidak dapat memanfaatkan kemajuan teknologi yang tersedia tersebut". (saduran hasil wawancara, 12 April 2012)

Dari pernyataan diatas dapat kita lihat bahwa kemajuan teknologi yang pesat harus diimbangi dengan kemampuan staf yang handal pula, sehingga kemajuan teknologi yang ada bukan menjadi momok untuk bekerja tetapi menjadi sarana memperlancar pekerjaan.

#### e. *Key Resource Control*

Peran pihak-pihak terkait atau kelompok stekholder dalam pengelolaan sumber daya (*input*) perlu ditingkatkan, baik yang secara langsung ikut aktif mengelola sumber daya, maupun pihak yang ikut mengawasi agar pengelolaan sumber daya tersebut berkelanjutan, lestari dan terhindar dari kerusakan, sehingga dapat dinikmati oleh generasi yang akan datang. Peran serta dan dukungan pihak-pihak terkait terhadap pengelolaan sumber daya merupakan suatu peluang bagi Sekretariat Daerah menjalankan tugas pokok dan fungsinya, sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Biro Pembangunan, yang mengatakan bahwa :

"Sumber daya yang kita miliki akan memberikan manfaat yang besar jika dikelola dengan baik, peran Pemerintah, DPRD, Swasta, LSM, Tokoh Masyarakat sangat diperlukan, Pemerintah dan DPRD menetapkan berbagai kebijakan, pihak swasta terlibat secara langsung dalam pengelolaannya dan masyarakat ikut mengawasinya. Peran dari masing-masing pihak tersebut harus saling mendukung dan terkait satu dengan lainnya". (saduran hasil wawancara, 12 April 2012)



*f. Colaborators*

Sebagai suatu lembaga Pemerintah Daerah, Sekretariat Daerah dalam melaksanakan program dan kegiatannya memerlukan kerja sama dengan pihak swasta, sehingga program dan kegiatan yang telah direncanakan dapat terlaksana dengan baik. Pihak swasta melalui penyertaan modal dan pelaku pembangunan memiliki peranan penting dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat, Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Badan Penanam Modal Pembangunan Daerah Kabupaten Lingga yang mengatakan bahwa :

“Dengan adanya keterbatasan kemampuan Pemerintah Daerah dalam melaksanakan kegiatan pembangunan, baik dalam segi permodalan dan sumber daya manusia, maka perlu kerja sama dengan pihak swasta, peran serta pihak swasta dalam pembangunan daerah akan mempercepat pertumbuhan ekonomi, berusaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Di Kabupaten Lingga kerja sama ini telah terjalin dengan baik, seperti dalam usaha pemasaran hasil pertanian, promosi potensi daerah dan banyak kerja sama dibidang lainnya”. (saduran hasil wawancara, 13 April 2012).

Terjalannya kerja sama yang baik antara Pemerintah Daerah dan pihak Swasta merupakan suatu peluang bagi Sekretariat Daerah dalam mengembangkan Visi dan Misi, serta dalam melaksanakan berbagai kebijakan, program, dan kegiatan yang akan dilaksanakan dan kerja sama yang telah terjalin dengan baik perlu dijaga dan ditingkat kualitasnya.

## 2. Analisis Lingkungan Internal.

Analisis lingkungan internal organisasi dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Hal ini sebagaimana yang telah disampaikan oleh



Qudrat (2007:4.3) bahwa “lingkungan internal suatu organisasi memiliki dua komponen utama yaitu kekuatan dan kelemahan organisasi. Sebuah variabel merupakan kekuatan, apabila menyediakan keunggulan kompetitif, yaitu sesuatu yang dilakukan organisasi atau berpotensi untuk dilakukan dengan baik secara relatif terhadap pesaing yang ada ataupun pesaing potensial. Sebuah variabel merupakan kelemahan, apabila berupa sesuatu yang tidak dilakukan baik oleh organisasi atau organisasi tidak memiliki kapasitas untuk melakukannya, sementara para pesaingnya memiliki kapasitas tersebut”. Upaya untuk menilai lingkungan internal Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, dilakukan dengan menganalisis faktor-faktor internal yaitu sumber daya (*input*), strategi sekarang (*process*) dan kinerja (*output*).

#### a. Sumber Daya (resources)

Menurut Qudrat (2007:4.9), “sumber daya merupakan seluruh sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi”. Organisasi menggunakan seluruh sumber daya yang dimilikinya secara optimal dan menjadi kekuatan dalam menciptakan kompetensi atau keunggulan bersaing bagi suatu organisasi. Komponen sumber daya yang melekat pada organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, antara lain yaitu sumber daya manusia (SDM), anggaran, sarana dan prasarana, informasi dan budaya organisasi.

##### 1). Sumber Daya Manusia.



Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi untuk melaksanakan berbagai kegiatannya. Sumber daya manusia sering dipandang sebagai salah satu faktor produksi dalam usaha menghasilkan barang dan jasa.

Faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, mesin, metode kerja tidak akan berarti apabila tidak didukung oleh faktor manusia yang handal untuk menangani dan mengelolanya. Untuk itu organisasi akan dapat berjalan dengan baik apabila didukung oleh jumlah pegawai yang cukup dan memiliki kemampuan atau keterampilan dibidangnya. Pegawai Sekretariat Daerah saat ini berjumlah sebanyak 316 orang yang terdiri dari 181 PNS dan 135 orang pegawai tidak tetap (PTT). Jumlah pegawai tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.4**

**Jumlah Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga**

No	Eselon	Jumlah	Keterangan
1	2	3	4
1.	Eselon Ib	1	
2.	Eselon Iia	3	
3.	Eselon IIb	9	
4.	Eselon IIIa	30	
5.	Eselon IIIb	-	
6.	Eselon IVa	41	
7.	Eselon IVb	-	
8.	Non Eselon	97	
9.	Pegawai Tidak Tetap (PTT)	135	
Jumlah		316	

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lingga Tahun 2012



Jumlah pegawai seperti tersebut dalam Tabel 4.4 diharapkan dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah. Dikaitkan dengan jumlah formasi jabatan ada sesuai dengan susunan organisasi Sekretariat Daerah jumlah pegawai Sekretariat Daerah masih kurang, karena masih banyak eselon jabatan yang masih kosong. karena belum ada pegawai yang memenuhi syarat untuk ditetapkan dalam jabatan tersebut, disamping itu pejabat eselon yang ada belum didukung oleh jumlah staf yang memadai, sehingga pekerjaan yang menjadi baban kerjanya dilaksanakan sendiri tanpa dukungan staf, sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lingga, yang mengatakan bahwa :

“Jumlah pegawai Kabuapten Lingga sampai saat ini masih kurang, masih banyak jabatan yang belum terisi, khususnya untuk jabatan eselon IV, dan banyak pejabat eselon yang belum didukung oleh pegawai staf. Idealnya setiap pejabat eselon harus memiliki 3 atau 4 orang staf, sehingga tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh pejabat eselon tersebut tidak dilaksanakan sendiri, tapi harus dibantu oleh staf dengan jumlah yang cukup”. (saduran hasil wawancara, 13 April 2012)

Formasi Jabatan struktural atau eselon yang masih kosong dan terisi pada Sekretariat Daerah sebagaimana terlihat pada Tabel 4.5 dibawah ini :



Tabel 4.5

**Jumlah Jabatan Struktural, Terisi dan Masih Kosong pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga Tahun 2012**

No	Nama Jabatan Struktural	Eselon	Jumlah	Terisi	Kosong
1	2	3	4	5	6
1.	Sekretaris Daerah	Ib	1	1	-
2.	Asisten	Ila	3	3	-
3.	Kepala Biro	Iib	9	9	-
4.	Kepala Bagian	IIla	31	30	1
5.	Kepala Sub Bagian	IVb	82	41	41
	<b>Jumlah</b>		136	94	42

Sumber : Badan kepegawaian daerah Kabupaten Lingga tahun 2012

Dari Tabel 4.5 terlihat bahwa dari 136 jumlah formasi jabatan pada Sekretariat Daerah baru terisi sebanyak 96 jabatan, hampir 50% merupakan jabatan eselon IVb yaitu untuk formasi jabatan kepala sub bagian. Sedangkan untuk jabatan eselon II dan Eselon III sudah terisi semua, hanya eselon III yang masih kosong 1 jabatan. Banyaknya formasi jabatan yang masih kosong atau belum tersisi pada Sekretariat Daerah merupakan suatu kelemahan, sangat berpengaruh terhadap kinerja Sekretariat Daerah, karena ada tugas pokok dan fungsi yang dimiliki, tidak dapat dibagi habis dan adanya pejabat eselon yang merangkap jabatan, disamping melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, namun juga melaksanakan tugas lain yang diberikan pimpinan. Akibat dari rangkap jabatan tersebut kegiatan yang dilaksanakan hasilnya tidak maksimal,



sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lingga, yang mengatakan bahwa :

“Jumlah pegawai Sekretariat Daerah jika diperbandingkan dengan jumlah jabatan struktural yang ada terlihat masih kurang, masih ada beberapa jabatan struktural yang masih kosong, dan pejabat struktural yang menduduki jabatan baik sebagai Kepala bagian atau Kepala Sub bagian belum didukung oleh staf yang memadai, sehingga beban tugas yang diemban oleh pejabat struktural tersebut terpaksa dilaksanakan sendiri. Kondisi demikian sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai”. (saduran hasil wawancara, 13 April 2012).

Kualitas pegawai Sekretariat Daerah dapat dilihat dari tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki. Semakin tinggi pendidikan dan banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki, maka semakin berkualitas pegawai tersebut. Tingkat pendidikan pegawai pada Sekretariat Daerah dapat dilihat pada Tabel 4.6 dibawah ini :



Tabel 4.6

Jumlah Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2012

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase %
1	2	3	4
1.	Sekolah Dasar	1	0,55
2.	SLTP	3	1,66
3.	SLTA	22	12,15
4.	Diploma I	0	0
5.	Diploma III	45	24,86
6.	Strata 1	91	50,38
7.	Strata 2	19	10,50
8.	Strata 3	0	
	<b>Jumlah</b>	<b>181</b>	<b>100</b>

Sumber : Badan kepegawaian daerah Kabupaten Lingga tahun 2012

Dari Tabel 4.6 terlihat bahwa 50,38 persen pegawai Sekretariat Daerah berpendidikan Serjana S1, Diploma III sebanyak 24,86%, pegawai yang pendidikannya tamatan SLTA kebawah hanya sebanyak + 13 persen. Tingkat pendidikan pegawai Sekretariat Daerah dapat dikatakan cukup baik karena banyak pegawai yang berpendidikan serjana, hal tersebut merupakan suatu kekuatan, bagi Sekretariat Daerah dalam meningkatkan kinerjanya, sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lingga, yang mengatakan bahwa :

“Secara umum tingkat pendidikan Pegawai Kabupaten Lingga dinilai cukup baik, dimana sebagian besar pendidikannya tamatan serjana, dengan



tingkat pendidikan yang baik tersebut diharapkan pegawai dapat mengembangkan tugas pokok dan fungsi yang dimilikinya, namun sebagian besar pegawai, terutama staf merupakan pegawai yang baru diangkat, belum memiliki pengalaman kerja, sehingga perlu diberikan bimbingan dan latihan keterampilan". (saduran hasil wawancara, 14 April 2012)

Dari penjelasan tersebut diatas, terlihat bahwa pengalaman kerja pegawai masih kurang, perlu dilakukan langkah-langkah kongkrit untuk meningkatkan kualitas pegawai melalui pendidikan dan latihan, baik diklat teknis maupun diklat struktural. Untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai, disamping faktor pendidikan, pengalaman kerja perlu juga diperhatikan penempatan pegawai, dimana dalam penempatan pegawai dalam jabatan atau bidang urusan tertentu harus sesuai dengan pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya, karena jika seseorang ditempatkan pada jabatan atau bidang urusan yang tidak sesuai dengan pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya, tentu kurang menguasai tugas pokok yang dimilikinya, dan secara psikologis merasa tidak nyaman dan kurang menghayati pekerjaannya dan apabila dipaksakan juga pekerjaan tersebut mungkin selesai dikerjakan tetapi hasilnya tidak sempurna.

Penempatan pegawai dalam jabatan seharusnya melalui pertimbangan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (baperjakat) yang diketuai oleh Sekretaris Daerah, sehingga penempatan pegawai dalam jabatan benar-benar melalui proses kajian dan pertimbangan yang mendalam, pegawai yang punya prestasi pasti mendapatkan prioritas untuk dipromosikan, bukan sebaliknya dengan berbagai dasar pertimbangan pimpinan, pegawai yang tidak berprestasi dipromosikan dan diangkat sebagai pejabat eselon. Hal ini sebagaimana yang



disampaikan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lingga, yang mengatakan bahwa :

“Dalam penempatan pegawai dalam jabatan, seharusnya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja dan prestasi yang dimiliki. Badan Kepegawaian Daerah sebagai lembaga yang memproses penempatan pegawai dalam jabatan maupun pegawai staf yang non jabatan, dengan berbagai dasar pertimbangan pimpinan, terdapat pengangkatan pejabat eselon yang tidak berdasarkan kajian Badan pereimbangan jabatan dimaksud, sehingga sangat berpengaruh dengan peningkatan karir dan kinerja pegawai”. (saduran hasil wawancara, 13 April 2012).

## 2) Anggaran

Setiap organisasi dalam melakukan kegiatannya perlu didukung oleh anggaran yang memadai, seperti halnya dengan Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga disamping ketersediaan anggaran rutin juga harus ada anggaran pembangunan. Masing-masing unit kerja (Biro) menyusun rencana kerja setiap tahunnya sebagai jabaran dari rencana strategi yang telah disusun. Rencana kerja yang tersebut diusulkan dan dibahas dalam musyawarah rencana pembangunan (musrenbang) dan diusulkan kepada DPRD untuk dibahas ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD).

Jaminan ketersediaan anggaran tersebut merupakan kekuatan bagi Sekretariat Daerah dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya, dalam upaya memberikan pelayanan umum dan usaha peningkatan kesejahteraan masyarakat. Mengingat kemampuan anggaran pemerintah yang terbatas, tidak semua usulan yang disampaikan melalui rencana kerja Sekretariat Daerah dapat dilaksanakan, tetapi disesuaikan dengan



ketersediaan anggaran, sehingga kegiatan yang akan dilaksanakan dipilih berdasarkan skala prioritas. Perbandingan jumlah anggaran yang diusulkan dalam rencana kegiatan tidak sebanding dengan anggaran kegiatan pembangunan yang ditetapkan pada masing-masing Biro, sebagaimana terlihat pada Tabel 4.7 dibawah ini :

Tabel 4.7  
Alokasi Anggaran Pembangunan Sekretariat Daerah  
Kabupaten Lingga Tahun 2011

Dalam Ribuan

No	Satuan Kerja	Renja Tahun 2011		Kegiatan Tahun 2011		%
		Jumlah Kegiatan	Jumlah Dana (Rp)	Jumlah Kegiatan	Jumlah Dana (Rp)	
1	Biro Adm Pemer.	43	31,287,045	16	13,055,365	41.73%
2	Biro Adm Kesra.	43	20,744,099	11	5,669,760	27.33%
3	Biro Hk & Org.	10	4,006,000	7	6,496,242	162.16%
4	Biro Humas & Protokol	27	10,051,586	16	6,929,620	68.94%
5	Biro Adm Perako.	9	3,682,110	8	2,165,400	58.81%
6	Biro Adm Pemb.	13	3,691,645	10	2,964,420	80.30%
7	Biro Umum	32	81,804,807	27	65,641,149	80.24%
8	Biro Perlengkapan	23	23,099,293	23	19,072,724	82.57%
9	Biro Pemberdayaan Perempuan	9	16,802,846	9	2,241,720	13.34%
Jumlah		209	195,169,431	127	124,236,400	63.66%

Sumber : Biro Pembangunan Setda Kabupaten Lingga Tahun 2011



Dari Tabel 4.7 terlihat bahwa total anggaran yang diusulkan dalam rencana kerja tahun 2011 berjumlah sebesar Rp. 195.169.431.000,- yang terbagi dalam 209 kegiatan, namun dari rencana kegiatan tersebut setelah dihabis oleh panitia anggaran eksekutif dan DPRD, ditetapkan anggaran pembangunan pada Sekretariat Daerah tahun 2011 sebesar Rp. 124.236.400.000,- atau sebesar 613,66 persen untuk 127 kegiatan. Keterbatasan anggaran Sekretariat Daerah tersebut merupakan kelemahan yang perlu diantisipasi, sehingga kegiatan yang akan dilaksanakan merupakan kegiatan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan merupakan skala prioritas, sebagaimana disampaikan oleh Kepala BAPPEDA Kabupaten Lingga, yang mengatakan bahwa:

“Pemerintah berusaha membagi anggaran secara proporsional untuk masing-masing satuan kerja, walaupun dalam jumlah yang terbatas, untuk itu perlu penetapan skala prioritas dari masing-masing unit kerja, diutamakan kegiatan yang berkaitan langsung dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat, seperti pembangunan sarana dan prasarana pendidikan, kesehatan, pemenuhan sarana kebutuhan dasar masyarakat seperti jalan, jembatan dan lainnya. Masing-masing unit kerja harus jeli melihat mana kegiatan pembangunan yang utama untuk dilaksanakan disesuaikan dengan jumlah anggaran yang tersedia, sehingga kegiatan yang dilaksanakan benar-benar kegiatan yang telah dikaji secara mendalam pemanfaatan dan pengaruhnya terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat”. (sajian hasil wawancara, 13 April 2012)

### 3) Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana perkantoran merupakan komponen utama dalam mendukung keberhasilan organisasi, seperti meja, kursi, komputer, lemari, jaringan telepon, mesin ketik, jaringan internet, faksimili, dan ruangan kerja. Tentu dengan ketersediaan sarana dan prasarana perkantoran yang memadai tersebut



pegawai dapat menjalankan kegiatannya dengan tenang dan nyaman. Dari pengamatan penulis terhadap kesediaan sarana dan prasana kantor di Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga untuk sarana berupa meja kerja, kursi, mesin tik, komputer, jaringan telepon, lemari, dan lainnya secara umum dinilai cukup, ketersediaan sarana dan prasarana kantor tersebut merupakan suatu kekuatan dalam pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah walaupun masih dalam kondisi yang masih terbatas, hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Bagian Perlengkapan pada Biro Perlengkapan, yang mengatakan bahwa:

“Sarana dan prasarana perkantoran pada Sekretariat Daerah untuk masing-masing unit kerja, seperti untuk komputer, meja kerja, lemari, telepon, faximail dan lainnya, dinilai sudah cukup memadai dalam menunjang pelaksanaan kegiatan, sarana dan prasarana tersebut harus dapat memanfaatkan secara maksimal, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan baik. Untuk ruang kerja dinilai masih kurang, luasnya sangat terbatas, pegawai bekerja berdesakan, menumpuk dalam satu ruangan, sehingga suasana kurang nyaman dalam bekerja dan terdapat satuan kerja terpaksa menyewa ruko atau bangunan di luar bangunan kantor bupati sekarang ini”. (saduran hasil wawancara, 13 April 2012).

Kurang luasnya ruang kerja pada Sekretariat Daerah merupakan suatu kelemahan, dapat mengganggu kinerja pegawai dan produktifitas kerja pegawai menjadi rendah, hal ini sesuai dengan wawancara dengan pegawai pada Biro Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Lingga (hasil wawancara, 13 April 2012).

#### 4) Informasi

Setiap organisasi dalam melakukan interaksi dengan organisasi lainnya sudah dipastikan memerlukan informasi. Informasi merupakan sumber daya yang tidak kalah pentingnya, dimana hampir sebagian waktu dalam pelaksanaan tugas



pegawai banyak dihabiskan untuk menerima, mengolah dan mengirim informasi dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya atau dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Untuk menjamin kelancaran arus informasi tersebut diperlukan perangkat keras maupun perangkat lunak informasi, seperti komputer, jaringan telpon, internet dan lain sebagainya. Dari pengamatan penulis ketersediaan sarana informasi dalam menunjang pelaksanaan kegiatan pada Sekretariat Daerah dinilai sudah cukup memadai tergambar dari hasil wawancara, dengan Kepala Bagian Pemerintahan Umum pada Biro Administrasi Pemerintahan, yang mengatakan bahwa:

“Perangkat keras dari sistim informasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, dirasa sudah cukup. Hal ini terlihat bahwa disetiap ruangan unit kerja sudah tersedia komputer, jaringan telpon, internet, feximail dan lainnya dalam jumlah yang cukup, bahkan untuk media informasi melalui internet, Kabupaten Lingga juga sudah mempunyai web-site yang bisa diakses setiap hari, dalam web-site tersebut tersedia berbagai informasi / data dan juga sebagai sarana untuk mempublikasikan berbagai kegiatan yang telah dan atau akan dilaksanakan, namun yang utama bagaimana pegawai mampu memanfaatkan dan mengolah sarana informasi tersebut secara maksimal, sehingga menjadi suatu data / informasi yang menunjang kegiatannya”. (saduran hasil wawancara, 16 April 2012).

Kemampuan pegawai dalam mengolah informasi tersebut diatas merupakan kekuatan bagi Sekretariat Daerah dan sangat bermanfaat dalam menunjang penyelesaian tugas dan kegiatan yang dilaksanakan.

##### 5) Budaya Organisasi.

Salah satu bentuk budaya kerja dalam organisasi adalah kerja sama antar pegawai dalam satu organisasi. Dengan adanya kerja sama antar pegawai, tugas yang dinilai berat dan membutuhkan bantuan banyak orang dapat menjadi ringan.



dengan adanya kerja sama akan terjalin suatu hubungan kerja yang sangat kuat, dan akan terbentuk sifat yang saling membantu, saling mengingatkan dalam satu ikatan kekeluargaan. Rasa kekeluargaan tersebut memberikan suatu motivasi kerja yang tinggi bagi pegawai, mereka merasa berkerja tidak sendirian banyak orang yang bisa dimintakan bantuan untuk penyelesaian pekerjaan tersebut. Tingkat hubungan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga dapat dilihat dari hasil wawancara dengan pegawai pada Kepala Biro Administrasi pemerintahan, yang mengatakan bahwa:

“Hubungan kerja pegawai Sekretariat Daerah, khususnya pada Biro Administrasi Pemerintahan berjalan dengan baik, antar pegawai terjalin kerja sama yang baik, dimana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang atau pada bagian tertentu, dibantu secara bersama-sama sehingga dapat selesai dengan baik, orang yang mengerti dan pahan pada urusan tertentu mengajarkan atau menjelaskannya kepada yang lain dan antar pegawai belum pernah terjadi konflik yang memanjang yang mengganggu pelaksanaan kerja. Komunikasi pimpinan dengan pegawai berjalan dengan baik dan untuk mempererat rasa kekeluargaan dilakukan kegiatan arisan, kunjungan ke rumah-rumah dan lainnya. Kondisi demikian selalu terjaga dengan baik, dalam setiap rapat staf hal ini selalu diingatkan agar tetap menjaga hubungan kekeluargaan dan saling membantu dalam bekerja”. (saduran hasil wawancara, 16 April 2012)

Terjalannya hubungan kerja yang baik antar pegawai pada masing-masing satuan kerja atau unit kerja merupakan suatu kekuatan yang harus dibina dan dijaga secara terus menerus. Kondisi demikian juga tidak terlepas dari pengaruh kepemimpinan. Pimpinan merupakan seseorang menjadi panutan, tauladan bagi bawahan, bawahan akan selalu melaksanakan perintah pimpinan dan bekerja dengan baik. Untuk melihat kepemimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga penulis melakukan wawancara secara mendalam dengan beberapa orang staf dan kepala biro, secara umum mereka memberikan penilaian positif, dimana



pimpinan selalu memperhatikan aspirasi bawahan dalam mengambil keputusan, tidak otoriter dan selalu menggunakan musyawarah bersama dalam menyelesaikan masalah internal dalam suatu unit kerja. (intisari wawancara, 16 April 2012).

Dukungan pimpinan dalam pelaksanaan kegiatan pada Sekretariat Daerah merupakan suatu kekuatan, pegawai menjadikan pimpinan sebagai tempat mengadu, meminta petunjuk dan bimbingan dan merasa tidak dibiarkan berjalan sendiri, jika terbentur terhadap suatu permasalahan ada tempat untuk memintan bantuan. Disamping hubungan kerja, kepemimpinan dalam budaya organisasi, faktor lain yang perlu dikaji adalah teknik pengambilan keputusan, bagaimana cara mengambil keputusan pada suatu unit kerja atau suatu satuan kerja, apakah dilakukan secara demokrasi, melalui musyawarah bersama untuk mupakat atau ditetapkan secara sepihak menurut pendapat pimpinan tanpa mempertimbangan pendapat bawahan atau staf. Teknik pengambilan keputusan pada Sekretariat Daerah dapat dilihat dari hasil wawancara penulis dengan pegawai pada Biro Administrasi Pemerintahan, yang secara umum mengatakan bahwa pimpinan dalam menetapkan suatu kebijakan selalu meminta staf dalam menetapkan suatu kebijakan, sehingga keputusan yang diambil merupakan hasil pembicaraan bersama secara demokrasi. Intisari wawancara, dengan jajaran pimpinan dan staf Biro Administrasi Pemerintahan, 16 April 2012).

#### b. Proses

Proses manajemen strategi pada dasarnya dibagi dalam tiga tahapan, pertama penyusunan rencana, pelaksanaan dan evaluasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh David (2006:5) yang mengatakan bahwa “ manajemen strategis



(*Strategic Management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk memformulasi, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

Proses formulasi atau penyusunan strategi manajemen Sekretariat Daerah dilaksanakan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional, dimana dalam pasal 15 ayat 3, dikatakan bahwa “Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah menyiapkan rancangan Renstra-SKPD sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, dengan berpedoman pada rancangan awal RPJM Daerah”. Rencana Strategi-SKPD dimaksud ditetapkan dengan peraturan pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah setelah disesuaikan dengan RPJM Daerah.

Proses penyusunan rencana strategi Sekretariat Daerah diawali dengan mempelajari visi, misi dan program kerja Kepala Daerah terpilih, dan dihubungkan dengan tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah, kemudian Sekretariat Daerah menyusun rancangan Renstra-SKPD dengan berpedoman pada rancangan awal RPJM Daerah yang telah disepakati. Rumusan rancangan Renstra Sekretariat Daerah terdiri dari rumusan visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan serta Program dan Kegiatan.

Rumusan visi dan misi Sekretariat Daerah merupakan jabaran dari visi, misi dan program kerja Kepala Daerah terpilih. Kajian strategis dilaksanakan untuk menetapkan strategi dalam merumuskan kelompok tujuan dan kebijakan dalam pencapaian Visi dan Misi SKPD sesuai dengan tugas dan fungsinya. Kajian tersebut menggunakan metode analisis yang mempertimbangkan lingkungan



eksternal dan lingkungan internal. Disamping itu Sekretariat Daerah telah berupaya menyusun rencana strategi, namun dalam penyusunannya belum berdasarkan kaidah-kaidah dalam proses perencanaan, sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Bidang Pemerintahan pada BAPPEDA Kabupaten Lingga, yang mengatakan bahwa:

“Dalam penyusunan rencana renstra Sekretariat Daerah, langkah awal yang perlu dibentuk adalah pembentukan tim kerja yang melibatkan semua Kepala Biro, dan dapat menggunakan tenaga ahli yang sebagai fasilitator dan pengarah serta mengundang unsur-unsur terkait. Tim kerja menyusun rancangan strategi yang diawali dengan mengkaji Visi dan misi Kepala Daerah yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi, kemudian kajian tugas pokok dan fungsi, serta kajian lingkungan strategis. SKPD menyusun renstra selama ini belum berdasarkan kaidah-kaidah perencanaan sehingga hasilnya belum maksimal, terlihat bahwa antara Visi dan Misi SKPD belum sejalan dengan Visi dan Misi Kepala Daerah dan tidak sejalan dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya, hal ini disebabkan karena kurangnya perhatian Kepala Satuan Perangkat Daerah terhadap pentingnya perencanaan, Kepala SKPD belum menjadikan perencanaan sebagai hal utama dan pokok yang perlu dilaksanakan terlebih dahulu, karena salah dalam perencanaan maka dalam pelaksanaannya pasti salah”. (sajian hasil wawancara, 16 April 2012)

Belum tersusunnya rencana strategi Sekretariat Daerah dengan baik, merupakan suatu kelemahan, sehingga kegiatan yang dilaksanakan bukan hasil kajian strategi yang mendalam, sehingga hasil dicapai, target atau kinerjanya belum dapat diukur dengan jelas. Dari sisi implementasi Rencana Strategi Sekretariat Daerah yang telah disusun selama ini belum tersosialisasikan dengan baik kepada seluruh unit kerja atau Biro di Sekretariat Daerah, sehingga unit kerja atau Biro dalam menyusun rencana kerja belum sejalan dengan Rencana Strategi Sekretariat Daerah yang telah disusun. Hal ini sebagaimana yang disampaikan



oleh Kepala Bidang Pemerintahan, pada Bappeda Kabupaten Lingga, yang mengatakan bahwa:

“Masing-masing unit kerja atau SKPD dalam menyusun rencana kerja SKPD setiap tahunnya, harus berpedoman kepada rencana strategi SKPD yang disusun untuk jangka waktu lima tahun, sehingga rencana kerja yang disusun merupakan jabaran dari rencana strategi tersebut. Namun pada kenyataannya banyak SKPD yang menyusun rencana strategi tidak sejalan dengan Renstra SKPD, hal ini terjadi karena masing-masing SKPD belum memahami Rencana Strategi tersebut secara rinci dan mendalam, disamping itu pimpinan SKPD juga harus menjelaskan kepada masing-masing pegawainya tentang Rencana Strategi tersebut”. (saduran hasil wawancara, 16 April 2012)

Kurangnya pemahaman pegawai terhadap Rencana Strategi Sekretariat Daerah merupakan suatu kelemahan bagi Sekretariat Daerah dalam menyusun rencana kerja setiap tahunnya, untuk itu perlu kajian yang lebih mendalam terhadap rencana strategi yang telah disusun dan perlu disampaikan kepada pegawai, sehingga pegawai memahami secara jelas dari rencana strategi tersebut.

#### c. Kinerja (*Output*)

Menurut Mahsun (2006:25) “Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi”. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu.

Kinerja organisasi bisa diketahui jika organisasi tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target- target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan



atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya. Menurut Mahsun (2006:31) pengukuran kinerja organisasi publik meliputi aspek-aspek antara lain: kelompok masukan(*input*), kelompok proses (*process*), kelompok keluaran (*output*), kelompok hasil (*outcome*), kelompok manfaat (*benefit*) dan kelompok dampak (*impact*).

Pengukuran kinerja suatu instansi pemerintah selama ini masih ditekankan pada kemampuan instansi pemerintah tersebut dalam menyerap anggaran, dengan kata lain suatu instansi dinyatakan berhasil jika dapat menyerap 100% (seratus persen) anggaran pemerintah, sebagaimana yang disampaikan oleh Mahsum (2006:127) yang mengatakan bahwa “Para pengelola pemerintahan sering mempunyai anggapan bahwa ukuran keberhasilan suatu instansi pemerintah ditekankan pada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran, jadi suatu instansi dinyatakan berhasil jika dapat menyerap 100% anggaran, walaupun hasil atau dampak yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut masih berada jauh dibawah standar”.

Kinerja Sekretariat Daerah dari sisi output, dilihat dari persentase tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah, dengan membandingkan jumlah dana yang tersedia dengan tingkat penyerapan atau realisasinya. Persentasi perbandingan realisasi penyerapan dana dibandingkan dengan jumlah pagu dana anggaran yang tersedia pada Sekretariat Daerah dapat dilihat pada kegiatan pembangunan Sekretariat Daerah Tahun 2011, sebagaimana pada Tabel 4.8 dibawah ini:



Tabel 4.8

Rincian Dana dan Realisasi Kegiatan SekDa Kabupaten Lingga tahun 2011

No	Unit Kerja (Biro)	Jumlah Dana (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1	Biro Adm Pemer.	13,055,365,000	9,523,079,744	72.94%
2	Biro Adm Kesra.	5,669,760,000	5,594,302,776	98.67%
3	Biro Hk & Org.	6,496,242,720	5,446,108,666	83.83%
4	Biro Humas & Protokol	6,929,620,000	6,728,463,838	97.10%
5	Biro Adm Pereko.	2,165,400,000	2,056,374,700	94.97%
6	Biro Adm Pemb.	2,964,420,000	2,787,620,406	94.04%
7	Biro Umum	69,614,149,099	65,641,147,254	94.29%
8	Biro Perlengkapan	19,072,724,000	16,721,982,206	87.67%
9	Biro Pemberdayaan Perempuan	2,241,680,000	2,162,638,613	96.47%
Jumlah		128,209,360,819	116,661,718,203	90.99%

Dari Tabel 4.8 terlihat bahwa kinerja Sekretariat Daerah dilihat dari sisi keluaran (*output*) dinilai baik, dimana realisasi penyerapan dana sebesar 90,39 persen. Biro yang penyerapan dana kegiatannya paling tinggi adalah Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat 98,87 persen, kemudian Biro Humas dan Protokol sebesar 97,10 persen, sedangkan biro yang paling rendah penyerapan dananya adalah Biro Administrasi Pemerintahan sebesar 72, 94 persen.

Belum adanya ukuran penilaian kinerja secara jelas dari sisi hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*) pada Sekretariat Daerah tersebut terungkap sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Biro Pembangunan Setda Kabupaten Lingga, yang mengatakan bahwa :



“Untuk menilai hasil kegiatan pembangunan yang telah dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Lingga yang dilaksanakan oleh masing-masing SKPD, sampai saat ini masih ditekankan pada sisi output yaitu persentase tingkat penyerapan dana kegiatan dimaksud. Namun dari sisi hasil, manfaat dan dampak kegiatannya belum terukur dengan jelas karena indikator dan standar ukurannya belum disusun dengan baik, masing-masing SKPD seharusnya sudah memiliki standar pelayanan minimal (SPM) sebagai dasar dalam mengukur kinerja SKPD dimaksud”. (saduran hasil wawancara, 17 April 2012)

Belum adanya ukuran yang jelas terhadap indikator kinerja Sekretariat Daerah sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja Sekretariat Daerah merupakan suatu kelemahan, tanpa adanya indikator kinerja sulit untuk menilai tingkat keberhasilan atau ketidakberhasilan program atau kegiatan organisasi, disisi lain masyarakat mengharapkan keberhasilan instansi pemerintah adalah tindakan nyata yang bisa meningkatkan kesejahteraan mereka. Harapan masyarakat tersebut terkadang berbeda dengan apa yang sebenarnya menjadi pedoman atau tolak ukur yang ditentukan oleh pemerintah. Untuk itu perlu menyampaikan kepada masyarakat bentuk ukuran kinerja instansi pemerintah, sehingga masyarakat dapat mengetahui tingkat keberhasilan instansi pemerintah.

Dari analisis lingkungan eksternal dan internal yang telah dilakukan tersebut diatas, dapat diidentifikasi isu-isu yang menjadi faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman dan faktor-faktor internal kekuatan dan kelemahan sebagaimana tersebut dibawah ini :

- a. Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang (*opportunities*) bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga yaitu :



- Adanya kemandirian Daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangga sendiri.
- Adanya hubungan kemitraan yang antara Pemerintah Daerah dan DPRD.
- Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Lingga yang tinggi
- Adanya dukungan dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan.
- Perkembangan teknologi yang menunjang kegiatan Sekretariat Daerah.
- Adanya peran serta masyarakat dan stekholder dalam pengelolaan sumber daya.
- Terjalannya kerja sama yang baik antara Pemerintah Daerah dan pihak Swasta.

b. Faktor-faktor eksternal yang menjadi ancaman (*Threats*), bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga yaitu :

- Adanya peraturan perundang-undangan yang berubah-ubah dan tidak sesuai antara satu dengan yang lain.
- Sikap kritis masyarakat terhadap kebijakan pemerintah.
- Terdapatnya kesenjangan pertumbuhan ekonomi antar Kecamatan.
- Tingkat pendapatan masyarakat yang masih rendah.
- Letak geografis yang tersebar di pulau-pulau.
- Terbatasnya sarana dan prasarana perekonomian.
- Kurangnya perkembangan usaha disektor pertanian dan usaha kecil
- Pengelolaan sumber daya yang tidak menjaga kelestarian lingkungan.



c. Faktor-faktor Internal yang menjadi kekuatan (*strength*) bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga yaitu :

- Adanya dukungan dan komitmen dari pimpinan.
- Adanya jaminan ketersediaan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan.
- Tersedianya sarana dan prasarana perkantoran.
- Adanya kemampuan pegawai dalam mengelola informasi.
- Terjalannya hubungan kerja yang baik antar pegawai.
- Adanya dukungan dari pimpinan dalam pelaksanaan kegiatan.
- Etos kerja pegawai yang tinggi.

d. Faktor-faktor internal yang menjadi kelemahan (*weaknesses*) bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga yaitu :

- Sumber daya manusia baik dari segi kualitas dan kuantitas masih kurang memadai.
- Adanya formasi jabatan yang masih kosong.
- Penempatan pejabat belum dilakukan secara proporsional
- Ruang kerja pegawai yang masih kurang luas dan tidak memadai.
- Terbatasnya kemampuan keuangan daerah.
- Kurangnya pemahaman pegawai terhadap renstra Sekretariat Daerah.
- Belum adanya ukuran yang jelas terhadap indikator kinerja Sekretariat Daerah.



### C. Identifikasi isu Strategis

Berdasarkan analisis lingkungan strategis langkah selanjutnya yang harus dilakukan dalam manajemen strategis adalah mengidentifikasi isu-isu strategis. Identifikasi isu strategis sangat penting dilakukan karena dari langkah inilah akan dapat ditentukan strategi yang akan dilaksanakan. Dalam mengidentifikasi isu-isu strategis dilakukan melalui identifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*treaths*).

#### 1. Analisis Peluang

a. Adanya kemandirian Daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangga sendiri.

Pemerintah melalui Undang-Undang nomor 32 tahun 2004, telah memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, melalui kewenangan tersebut Daerah dapat mengelola sumber daya yang dimiliki secara optimal, karena pemerintahan daerahlah yang lebih tahu secara detail kebutuhan dan potensi yang dimiliki, sehingga program pembangunan dan pelayanan yang dilakukan akan berorientasi kepada masyarakat. Daerah harus merespon secara cepat kebutuhan daerah tanpa harus menunggu persetujuan dari Pemerintah Pusat. Demikian halnya dengan Sekretariat Daerah, sejalan dengan semangat otonomi daerah, Sekretariat Daerah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya menyusun strategi, kebijakan, program dan kegiatan dengan mengembangkan potensi yang dimiliki secara optimal dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat dan berusaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat.



b. Adanya dukungan DPRD sebagai mitra kerja.

Esensi dari otonomi daerah adalah adanya kewenangan mengatur yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah melalui pembuatan peraturan daerah. Pemerintah Daerah melaksanakan peraturan daerah yang telah ditetapkan oleh DPRD tersebut dan DPRD mengawasi pelaksanaan dari peraturan daerah tersebut. Disamping itu Pemerintah Daerah, dalam hal ini Kepala Daerah menyampaikan pertanggungjawaban pelaksanaan pemerintahan kepada DPRD setiap akhir tahun anggaran.

Hubungan kemitraan antara Pemerintah Daerah dan DPRD tersebut, pada Pemerintah Daerah Kabupaten Lingga selama ini berjalan dengan baik, termasuk juga hubungan dengan Sekretariat Daerah, hubungan ini perlu dijaga dan ditingkatkan sehingga berbagai program dan kebijakan yang disusun oleh Sekretariat Daerah senantiasa mendapat dukungan dari DPRD.

c. Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Lingga yang tinggi.

Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Lingga mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya 6,78% menjadi 7,01%. Beberapa sektor utama penopang pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Lingga adalah sektor industri pengolahan, pertambangan dan penggalian. Tingginya pertumbuhan ekonomi diikuti oleh meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat dan meningkatnya penyerapan tenaga kerja. Pertumbuhan ekonomi yang meningkat tersebut, memberikan peluang bagi Sekretariat Daerah dalam mengembangkan program dan kegiatannya. Program dan kebijakan yang disusun tentu akan mendapat sambutan



yang positif bagi masyarakat, masyarakat dengan peran aktifnya ikut berpartisipasi dalam pembangunan.

d. Adanya dukungan dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan.

Salah satu penyebab terjadinya kegagalan pelaksanaan kegiatan pembangunan di Daerah, dikarenakan program atau kegiatan pembangunan tersebut tidak sesuai dengan aspirasi masyarakat setempat dan tidak menjawab permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat. Cara yang paling efektif untuk mencapai keberhasilan pembangunan di daerah adalah melibatkan masyarakat secara langsung mulai dari proses identifikasi masalah sampai dengan tahap pelaksanaan kegiatan.

Demikian halnya dengan Sekretariat Daerah dalam menyelenggarakan kegiatannya perlu dukungan dan partisipasi masyarakat, sehingga kebijakan yang disusun sesuai dengan aspirasi dan keinginan masyarakat, dalam upaya meningkatkan kesejahteraannya.

e. Perkembangan teknologi yang menunjang kegiatan Sekretariat Daerah.

Perkembangan teknologi mempermudah tingkat penyelesaian pekerjaan dan pekerjaan dilaksanakan lebih efisien dan efektif. Untuk itu perlu pengkajian teknologi dalam upaya meningkatkan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah. Peralatan teknologi apa saja yang perlu dikembangkan dalam menunjang pelaksanaan kegiatan di Sekretariat Daerah.

f. Adanya kerja sama dengan pihak swasta.



Pemerintah Daerah dalam menjalankan Program dan kegiatannya perlu dukungan dan kerja sama dengan pihak swasta, karena tidak semua urusan dapat dilayani oleh pemerintah karena keterbatasan anggaran yang dimilikinya. Peran dan dukungan pihak swasta yang telah terjadi selama ini perlu ditingkatkan sehingga berbagai kebijakan, program dan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah akan dapat terlaksana dengan baik.

## 2. Analisis Ancaman

### a. Peraturan perUndang-Undangan yang berubah-ubah.

Hal ini dapat menjadikan ancaman bagi daerah, karena tidak adanya kejelasan dan ketetapan peraturan perUndang-Undangan dan antara satu peraturan perUndang-Undangan dengan peraturan yang lain sering terjadi tumpang tindih dan saling bertentangan, sehingga kebijakan yang sudah diatur dalam satu Undang-Undang tidak dapat dilaksanakan karena bertentangan dengan Undang-Undang yang lain. Kondisi tersebut menyebabkan Daerah menjadi kebingungan aturan mana yang harus diikuti, dan bagaimana cara untuk melaksanakannya.

### b. Adanya tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel.

Pada era keterbukaan saat ini, pemerintah harus dapat menyelenggarakan pemerintahan secara terbuka dan akuntabel, tuntutan masyarakat tersebut merupakan wujud dari partisipasi dan kepedulian masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan, masyarakat mengawasi dan ikut memantau apakah pelaksanaan kegiatan tersebut berjalan sesuai dengan peraturan perUndang-



Undangan dan tidak terjadi penyimpangan atau KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme).

c. Terdapatnya kesenjangan pertumbuhan ekonomi antar kecamatan.

Penyebarannya penduduk Kabupaten Lingga belum merata, penduduknya tersebar dipulau-pulau. Hal ini merupakan ancaman bagi Pemerintah Daerah, karena memerlukan biaya yang lebih besar untuk menyediakan sarana dan prasarana sosial serta terbatasnya kemampuan untuk menjangkau pembangunan sampai ke daerah-daerah.

d. Tingkat pendapatan masyarakat masih rendah.

Terjadinya krisis ekonomi secara global, akan berpengaruh secara langsung maupun secara tidak langsung kepada kondisi ekonomi daerah, hal ini tentu menjadi ancaman bagi Sekretariat Daerah dalam menjalankan program dan kegiatannya.

e. Letak geografis yang tersebar di pulau-pulau dan sulit dijangkau.

Wilayah Kabupaten Lingga yang tersebar di pulau-pulau dan sulit dijangkau merupakan ancaman bagi Sekretariat Daerah karena dalam menjalankan suatu kebijakan memerlukan biaya yang lebih besar, pembinaan terhadap masyarakat tidak dapat dilakukan setiap saat, jaraknya berjauhan dipengaruhi oleh keadaan cuaca yang pada musim-musim tertentu sulit untuk dijangkau.

f. Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi pemerintah.



Masyarakat sampai saat ini kurang percaya terhadap pelayanan yang diberikan oleh birokrasi pemerintah, birokrasi pemerintah sampai saat ini dinilai sebagai birokrasi yang berbelit-belit, biaya tinggi dan tidak ada jaminan kepastian baik dari segi waktu penyelesaian urusan atau dari segi biaya, dan masih banyak terjadi penyimpangan atau korupsi. Pandangan seperti ini merupakan ancaman bagi Sekretariat Daerah dalam menjalankan program dan kegiatannya.

### 3. Analisis Kekuatan

#### a. Adanya kejelasan mandat dan susunan organisasi dan tata kerja

Merupakan sesuatu kekuatan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga dalam mengembangkan Visi, Misi dan Kebijakan yang akan ditetapkannya. Kejelasan mandat memiliki unsur legalitas formal yang dimiliki Sekretariat Daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dan dijabarkan dalam susunan organisasi dan tata kerja yang tertuang Peraturan Daerah Nomor 4 tahun 2007 tentang susunan organisasi dan tata kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, masing-masing unit kerja mempunyai tugas pokok dan fungsi yang jelas, tidak tumpang tindih antara satu dengan yang lainnya.

#### b. Adanya dukungan dan komitmen dari pimpinan,

Dukungan dan komitmen dari pimpinan merupakan kekuatan bagi Sekretariat Daerah dalam melaksanakan kegiatannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban, tanpa adanya dukungan dan komitmen dari pimpinan, kebijakan, program dan kegiatan yang direncanakan tidak akan dapat terlaksana dengan baik, Sekretariat Daerah sebagai salah satu satuan kerja perangkat daerah



merupakan perpanjangan Kepala Daerah, segala kegiatan yang dilaksanakan harus sepersetujuan kepala daerah, karena mandat yang dipikul oleh Sekretariat Daerah merupakan penugasan dari Kepala Daerah.

c. Adanya jaminan ketersediaan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan,

Dengan adanya jaminan ketersediaan anggaran, Sekretariat Daerah dapat menyusun rencana kerja atau kegiatan setiap tahunnya, jaminan ini penting diberikan untuk memberikan kepastian dalam penyusunan anggaran. Sekretariat Daerah menyusun rencana kerja setiap tahunnya, kemudian disampaikan kepada panitia anggaran untuk dibahas.

Ketersediaan anggaran dalam jumlah yang cukup menunjukkan eksistensi Sekretariat Daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. alokasi anggaran pada masing-masing unit kerja pada Sekretariat Daerah dapat dilihat pada APBD Kabupaten Lingga setiap tahunnya.

d. Ketersediaan sarana dan prasarana kantor yang menunjang pelaksanaan kegiatan.

Pegawai dalam menjalankan kegiatannya perlu dukungan sarana dan prasarana perkantoran. seperti mobiler, komputer, jaringan telepon, faximili, lemari arsip, dan lainnya. Sarana dan prasarana tersebut, jumlahnya harus cukup, sesuai dengan kebutuhan pegawai. Semakin lengkap sarana dan prasarana perkantoran tersebut, maka semakin mudah pegawai dalam penyelesaian pekerjaan yang dipikulnya.

e. Adanya kemampuan pegawai dalam mengelola teknologi informasi.



Perkembangan teknologi yang terjadi saat ini, dimana komputer, internet, dan lainnya merupakan barang kebutuhan sehari-hari, tidak ada pegawai yang tidak tahu bagaimana bekerja dengan mengelola komputer, atau menggunakan internet untuk mendukung pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan di bidangnya. Untuk itu pegawai harus mampu mengelolanya, dan juga harus dapat mengikuti perkembangan dari pertumbuhan sarana dan prasarana informasi tersebut.

f. Hubungan kerja yang baik antar pegawai.

Pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, perlu dukungan dan kerja sama antara satu dengan yang lainnya. Dengan kerja sama tersebut setiap permasalahan yang dihadapi dapat dibicarakan secara bersama, sehingga tidak ada pekerjaan yang berat dan tidak dapat dilaksanakan. Hubungan kerja antar pegawai tersebut perlu ditingkatkan, mengingat beban kerja yang dipikul oleh Sekretariat Daerah semakin lama semakin kompleks dan semakin berat.

g. Adanya etos kerja pegawai yang tinggi.

Pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi merupakan suatu kekuatan bagi Sekretariat Daerah dalam mewujudkan visi dan misinya, karena pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi, akan bekerja dengan rajin, gigih, ulet dan tanpa menyerah, memiliki inisiatif yang tinggi, tidak terpaku dengan masalah yang dihadapinya, berusaha mengembangkan tugas pokok dan fungsi yang diembannya serta senantiasa bekerja melebihi jam kerja yang dimilikinya.

h. Adanya penilaian langsung dari pimpinan terhadap hasil kerja pegawai.



Hal ini merupakan suatu kekuatan, karena dengan adanya penilaian langsung dari pimpinan, pegawai akan bekerja dengan baik karena hasil kerjanya akan dinilai, pegawai yang bekerja dengan baik akan diberikan penghargaan dan mendapatkan prioritas utama untuk promosi jabatan, sebaliknya pegawai yang kinerjanya buruk, akan mendapatkan sanksi dari pimpinan, tidak akan diprioritaskan untuk promosi jabatan, bahkan jabatan yang dipegangnya sewaktu-waktu dapat dicabut, karena jabatan merupakan amanah dan kepercayaan pimpinan kepadanya.

#### 4. Analisis Kelemahan

##### a. Sumber daya manusia dari segi kualitas dan kuantitas masih kurang.

Kurangnya jumlah pegawai Sekretariat Daerah sangat berpengaruh terhadap kinerja Sekretariat Daerah, seharusnya jumlah pegawai sebanding dengan beban kerja yang diipikul. Formasi jabatan yang telah disusun dalam susunan organisasi Sekretariat Daerah seharusnya terisi, tidak ada pegawai yang merangkap jabatan, dan pejabat eselon yang menduduki jabatan tertentu seharusnya didukung oleh pegawai staf dalam jumlah yang cukup. Jika jumlah pegawai sudah cukup sebanding dengan formasi jabatan yang selanjutnya perlu peningkatan kualitas kerja pegawai, setiap pegawai harus menguasai bidang tugasnya, dan memiliki kemampuan kerja sehingga produktifitas kerjanya menjadi tinggi.

##### b. Adanya formasi jabatan yang masih kosong.

Formasi jabatan yang masih kosong, sangat berpengaruh terhadap kinerja Sekretariat Daerah, menyebabkan pejabat eselon berkerja lebih berat, beban kerja



yang dipikul tidak dapat dibagi habis, dan mengingat pejabat eselon IVb merupakan pejabat pelaksana kegiatan, yang terjun langsung melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Jika formasi jabatan ini tidak terisi maka ada pejabat eselon IVb yang lain yang melaksanakan tugas dengan merangkap jabatannya untuk jabatan yang kosong tersebut. Sehingga membuat pegawai kelebihan beban kerja, jika ini terjadi maka pekerjaan yang dilakukannya hasil menjadi tidak maksimal.

c. Penempatan pejabat belum dilakukan secara profesional

Jabatan struktural yang diduduki oleh seorang pegawai atau pejabat, harus sesuai dengan pendidikan dan keterampilan serta pengalaman kerja yang dimilikinya, sehingga pejabat tersebut mampu untuk melaksanakan tugasnya dan tidak dapat dipaksakan seseorang untuk memegang jabatan yang dia tidak mampu untuk melaksanakannya. Untuk itu pertimbangan dalam penempatan jabatan harus profesional, sesuai dengan pendidikan dan keterampilan yang dimiliki, bukan karena kedekatan atau keinginan pribadi pejabat tersebut.

d. Ruang kerja masih luasnya kurang memadai.

Mengingat Kabupaten Lingga merupakan kabupaten yang baru terbentuk, kondisi ruangan kerja yang belum memadai tersebut menyebabkan suasana kerja menjadi tidak nyaman, sulit untuk konsentrasi dalam bekerja, karena suasana ruang kerja tidak tenang, dan terganggu oleh kegiatan lainnya. Kondisi ruang kerja Sekretariat Daerah tersebut perlu menjadi perhatian bagi pimpinan, bagaimana upaya untuk mengatasi permasalahan kekurangan ruangan tersebut,



dan pegawai juga harus dapat memanfaatkan ruang kerja yang ada tersebut dengan sebaik-baiknya.

e. Terbatasnya kemampuan keuangan daerah.

Pemerintah Daerah dalam membiayai kegiatannya perlu dana yang cukup. Sehingga kegiatan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik, semakin besar pendapatannya maka semakin banyak kegiatan yang dilaksanakan. Dengan terbatasnya kemampuan keuangan daerah, menyebabkan tidak semua program dan kegiatan yang telah direncanakan dapat dijalankan, perlu adanya skala prioritas, kegiatan mana yang paling penting dan mendesak untuk dikerjakan terlebih dahulu. Pemerintah Daerah agar dapat meningkatkan pembangunan di daerahnya, harus berupaya untuk meningkatkan pendapatannya, dengan menggali potensi yang dimiliki secara maksimal.

f. Kurangnya pemahaman pegawai terhadap rencana strategi Sekretariat Daerah.

Sekretariat Daerah telah berupaya menyusun rencana strategi, yang disusun untuk jangka waktu 2006-2011, namun rencana strategi yang telah disusun tersebut belum disosialisasikan dengan baik kepada seluruh pegawai atau kepada masing-masing unit kerja (biro). Sehingga pegawai belum memahami makna yang terkandung dalam rencana strategi tersebut. Kurangnya pemahaman pegawai terhadap rencana strategi Sekretariat Daerah menyebabkan masing-masing unit kerja (Biro) dalam menyusun rencana kerjanya tidak mengacu kepada rencana strategi Sekretariat Daerah, kegiatan yang dilaksanakan tidak terencana dengan baik. Ada kegiatan yang kinerjanya sulit diukur karena tidak jelas



indikator kinerjanya. Kondisi tersebut sangat berpengaruh dalam pencapaian kinerja Sekretariat Daerah.

g. Belum tersusunnya Indikator Kinerja Sekretariat Daerah.

Masing-masing unit kerja pada Sekretariat Daerah sebelum melaksanakan kegiatan seharusnya menyusun indikator kinerja terlebih dahulu, ada standar pelayanan minimal yang harus dilaksanakan, dengan adanya standar atau ukuran kinerja tersebut, kegiatan yang dilaksanakan kinerjanya dapat diukur. Apakah kegiatan tersebut berkaitan erat dengan peningkatan pelayanan dan pemberdayaan masyarakat dan apakah pelayanan yang diberikan sudah sesuai dengan standar pelayanan minimal yang seharusnya dilaksanakan. Belum adanya ukuran kinerja Sekretariat Daerah tersebut menyebabkan kegiatan yang dilaksanakan selama ini belum dapat dinilai, sudah sejauh mana manfaat dan dampak terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Isu-isu strategis tersebut kemudian ditabulasikan kedalam matrik SWOT.

Dalam matrik SWOT tersebut ditampilkan perpaduan analisis lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan dan analisis lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman. Analisis matrik SWOT, sebagaimana gambar dibawah ini :



Gambar 4.1

Matrik SWOT Isu Strategis Sekretariat Daerah  
Kabupaten Lingga

	Peluang (Oppourtunities)	Ancaman (Threats)
<b>Faktor Eksternal</b>	1) Adanya kemandirian Daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangga sendiri. 2) Dukungan DPRD sebagai mitra kerja. 3) Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Lingga. 4) Adanya dukungan dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan. 5) Adanya perkembangan teknologi.	1) Peraturan perUndang-Undangan yang berubah-ubah. 2) Terdapatnya kesenjangan pertumbuhan ekonomi antara kecamatan. 3) Tingkat pendapatan masyarakat yang masih rendah. 4) Letak geografis yang tersebar di pulau-pulau dan sulit terjangkau. 5) Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi pemerintah. 6) Kurang berkembangnya usaha disektor pertanian dan usaha kecil. 7) Pengelolaan sumber daya alam yang tidak menjaga kelestarian lingkungan.
<b>Faktor Internal</b>		
<b>Kekuatan (Strength)</b>	<b>Isu strategis SO</b>	<b>Isu Strategis ST</b>
a. Kejelasan mandat dan susunan organisasi dan tata kerja. b. Adanya dukungan dan komitmen dari pimpinan. c. Adanya jaminan ketersediaan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan.	1. Bagaimana memperkuat kedudukan Sekretariat Daerah sebagai coordinator dinas daerah dan lembaga teknis daerah. 2. Bagaimana menciptakan aparatur	1. Bagaimana menciptakan hubungan kerja serasi dan dinamis antara Pemerintah Daerah dengan stakeholder. 2. Bagaimana menciptakan kemandirian Daerah



d. Ketersediaan sarana dan prasarana perkantoran. e. Adanya kemampuan pegawai dalam mengelola informasi. f. Adanya hubungan kerja yang baik antara pegawai. g. Etos kerja pegawai yang tinggi. h. Adanya penilaian langsung pimpinan terhadap hasil kerja pegawai.	Sekretariat Daerah yang profesional, disiplin, dan penuh tanggung jawab.	dalam menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi di daerah.
Kelemahan (Weakness)	Isu Strategis WO	Isu Strategis WT
a. Sumber daya manusia, baik dari segi kualitas dan kuantitas kurang. b. Adanya formasi jabatan yang masih kosong. c. Penempatan pegawai dalam jabatan belum dilakukan berdasarkan profesionalisme. d. Ruang kerja masih kurang luas. e. Terbatasnya kemampuan keuangan daerah. f. Kurangnya pemahaman pegawai terhadap rencana strategi Sekretariat Daerah. g. Belum tersusunnya indikator kinerja Sekretariat Daerah.	1. Bagaimana mewujudkan pelayanan yang prima dan penyelenggaraan pemerintah yang transparan dan akuntabel. 2. Bagaimana menciptakan sistem informasi yang menunjang pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah.	1. Bagaimana mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada rakyat. 2. Bagaimana mewujudkan kebijakan pengelolaan keuangan Negara yang transparan dan akuntabel.

Hasil perpaduan faktor-faktor lingkungan eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan lingkungan internal kekuatan



(*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) melalui analisis SWOT, merumuskan beberapa isu strategis, sebagai berikut :

1. Strategi SO, merupakan strategi ekspansi atau pengembangan, pertumbuhan, perluasan organisasi dalam bidang tertentu, yaitu dengan mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, organisasi dianggap memiliki keunggulan kompetitif, yang dirumuskan pada kuadran I. Strategi SO untuk Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga adalah :

a. Bagaimana upaya memperkuat kedudukan Sekretariat Daerah sebagai koordinator Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah.

Isu strategis ini muncul dengan dasar Sekretariat Daerah memiliki kekuatan yang dapat dioptimalkan yaitu adanya kejelasan mandat yang diterima oleh Sekretariat Daerah yaitu membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dengan Dinas dan lembaga teknis daerah, dalam memperkuat kedudukan tersebut Sekretariat Daerah juga memiliki susunan organisasi dan tata kerja yang diatur dalam Peraturan daerah Nomor 4 tahun 2007, serta didukung oleh komitmen dan dukungan dari pimpinan, adanya ketersediaan anggaran, adanya peningkatan kesejahteraan pegawai. Disamping kekuatan tersebut, Sekretariat Daerah juga dapat memiliki peluang berupa kemandirian daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangga sendiri, melalui Undang-Undang 32 tahun 2004, Daerah diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, adanya dukungan DPRD sebagai mitra kerja, dan tersedianya anggaran Pemerintah Pusat dan daerah.



- b. Bagaimana menciptakan aparatur Sekretariat Daerah yang profesional, disiplin dan penuh tanggung jawab.

Isu ini muncul dengan dasar adanya kekuatan bagi Sekretariat Daerah dalam mewujudkannya, tertama kejelasan mandat dan stuktur organisasi dan tata kerja yang jelas, adanya dukungan dan komitmen dari pimpinan, adanya ketersediaan anggaran untuk melaksanakan kegiatan, adanya upaya peningkatan kesejahteraan pegawai, adanya etos kerja pegawai yang tinggi, serta adanya penilaian secara langsung dari pimpinan terhadap hasil kerja pegawai, disamping itu terdapat peluang yang dapat dimanfaatkan, yaitu adanya kemandirian Daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangga sendiri, adanya kebijakan menetapkan Batam, Bintan dan karimun sebagai kawasan perdagangan bebas, adanya dukungan DPRD sebagai mitra kerja serta adanya dukungan anggaran dari Pemerintah Pusat dan Daerah.

2. Strategi ST, merupakan strategi diversifikasi yaitu melakukan mobilisasi kekuatan dalam menciptakan diversifikasi, inovasi, pembaharuan, modifikasi di bidang tertentu dalam upaya mencegah ancaman sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai, Strategi ST dirumuskan pada kuadran II.

Strategi ST bagi Sekretariat Daerah yaitu :

- a. Bagaimana menciptakan hubungan kerja serasi dan dinamis antara Pemerintah Daerah dengan stakeholder.

Isu ini muncul karena adanya tuntutan *stakeholder* agar pemerintah dapat menyenggarakan pemerintahan yang transparan dan akuntabel dan kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi pemerintah, dalam menghadapi isu



tersebut terdapat kekuatan yang dimiliki oleh Sekretariat Daerah yaitu adanya kejelasan mandat dan susunan organisasi dan tata kerja yang jelas, ketersediaan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan.

b. Bagaimana menciptakan kemandirian daerah dalam menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi di daerah.

Isu ini muncul untuk mengantisipasi berbagai permasalahan yang dihadapi daerah antara lain penyebaran penduduk yang belum merata, tingkat pendidikan masyarakat yang masih rendah, tingkat pendapatan masyarakat yang masih rendah. Serta letak geografis yang tersebar di pulau-pulau dan sulit dijangkau, disamping itu faktor yang menjadi kekuatan bagi Sekretariat Daerah adalah adanya kejelasan mandat dan susunan organisasi dan tata kerja yang jelas dan kuat, adanya ketersediaan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan.

3. Strategi WO, merupakan strategi stabilitas atau rasionalitas yaitu meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang, yang dirumuskan pada kuadran III, yaitu :

a. Bagaimana mewujudkan pelayanan yang prima dan penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel.

Isu strategis ini muncul karena terdapat kelemahan, dimana Sumber daya manusia, baik dari segi kualitas dan kuantitas belum memadai, belum optimalnya mekanisme kerja dan koordinasi internal, penempatan pejabat belum dilakukan secara proporsional serta penggunaan anggaran belum efisien dan efektif, disamping kelemahan tersebut, terdapat peluang yang dapat dimanfaatkan dalam melaksanakan strategi tersebut yaitu adanya kemandirian Daerah dalam mengatur



dan mengurus rumah tangga sendiri, kebijakan penetapan Batam, Bintan dan Karimun sebagai kawasan perdagangan bebas serta adanya dukungan DPRD sebagai mitra kerja, serta adanya kerja sama dengan pihak swasta.

b. Bagaimana menciptakan sistim informasi yang menunjang pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah.

Isu strategis ini timbul karena masih adanya kelemahan terhadap aparatur Sekretariat Daerah, dimana data base untuk bahan perencanaan belum memadai, penggunaan anggaran belum efisien dan efektif, untuk mewujudkan strategi tersebut terdapat peluang yang mendukung yaitu adanya kemandirian Daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangga sendiri, adanya kerja sama dengan pihak swasta dan adanya perkembangan teknologi.

4. Strategi WT merupakan strategi defentif atau survifal yang dirumuskan pada kwadran IV, dimana dalam strategi ini memadukan kelemahan dan ancaman dengan melakukan efisiensi yang menyeluruh atau penciutan kegiatan operasional agar dapat bertahan atau keadaan semakin terfuruk akibat desakan yang kuat dari ancaman. Strategi WT pada Sekretariat Daerah yaitu :

a. Bagaimana mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada rakyat.

Isu strategis ini muncul karena untuk mengantisifasi ancaman dan mengurangi dampak akibat kelemahan yang dihadapi oleh Sekretariat Daerah, dimana penyebaran penduduk pada Kabupaten Lingga belum merata tersebar di pulau-pulau, dan sulit dijangkau, tingkat pendidikan masyarakat juga masih rendah dan tingkat pendapatan masyarakat masih rendah, hal ini menyebabkan



suasana tidak kondusif, ditambah lagi dengan berbagai kelemahan yang dimiliki seperti sarana dan prasarana yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi kurang memadai, terbatasnya keuangan daerah serta penggunaan anggaran belum efisien dan efektif.

b. Bagaimana mewujudkan kebijakan pengelolaan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel.

Isu strategis ini muncul karena terdapatnya ancaman yang dihadapi Pemerintah Daerah yaitu adanya tuntutan stakeholdes terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi pemerintah, disamping itu juga terdapat beberapa kelemahan yang dihadapi Pemerintah Daerah yaitu terbatasnya kemampuan keuangan daerah, dan penggunaan anggaran belum efisien dan efektif.

##### 5. *Critical Analysis*

Selanjutnya untuk menentukan mana diantara isu-isu strategis yang paling strategis maka akan dilakukan analisis dengan *critical analysis* dengan menggunakan Tes Litmus yaitu dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya. Terdapat tiga belas pertanyaan yang harus dijawab untuk mengetahui apakah isu yang dipilih bersifat strategis atau hanya bersifat operasional. Dari masing-masing jawaban dibobot (*skor*), dengan nilai skor sebagai berikut :

1. Nilai 1 untuk jawaban yang bersifat operasional
2. Nilai 2 untuk jawaban yang bersifat strategis
3. Nilai 3 untuk jawaban yang bersifat sangat strategis.



Hasil pembobotan selanjutnya dijumlahkan, dari 13 pertanyaan nilai tertinggi berjumlah 39 dan terendah adalah 13. Atas dasar tersebut total jawaban dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Nilai 13 – 21 = Tidak strategis.
2. Nilai 22 – 30 = Strategis
3. Nilai 31 – 39 = Sangat Strategis.

Dengan menggunakan Tes Litmus dapat diketahui isu-isu strategis yang benar-benar strategis dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, sedangkan isu yang bersifat operasional dapat diselesaikan melalui kegiatan rutin. Mengingat penelitian ini bersifat individual, dalam arti prosesnya tidak melibatkan seluruh stakeholder Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, maka interpretasi dan pemberian skor untuk tiap komponen pertanyaan pada daftar Tes Litmus dilakukan melalui judgment penulis atas situasi yang diketahui dan melalui diskusi dengan beberapa pihak yang mengenal kondisi organisasi tersebut.

Hasil Tes Litmus terhadap masing-masing isu-isu strategis Sekretariat Daerah adalah sebagai berikut :



Tabel 4.9

Litmus Tes untuk isu strategis : Bagaimana memperkuat kedudukan Sekretariat Daerah sebagai koordinator dinas daerah dan lembaga teknis daerah.

No	Pertanyaan	Operasional 1	Strategis 2	Sangat Strategis 3	Skor
1	Kapan isu strategis itu menjadi tantangan atau peluang bagi organisasi.	Sekarang	Tahun Depan	Diatas Dua Tahun	1
2	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi organisasi.	Satu unit	Beberapa Unit	Seluruh unit	3
3	Seberapa besar resiko / peluang keuangan bagi organisasi.	Kecil	Sedang	Besar	1
4	Apakah strategi yang diperlukan mensyaratkan: a. Pengembangan sasaran dan program baru. b. Perubahan signifikan dalam anggaran. c. Perubahan signifikan pada peraturan baru. d. Penambahan fasilitas. e. Penambahan pegawai.	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya	1 1 1 1 1
5	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan masalah.	Jelas, siap untuk di implementasi kan.	Parameter luas, agak terperinci.	Terbuka luas.	1
6	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan dan bagaimana mengembangkan	Kepala bagian	Kepala Biro	Sekretariat Daerah	2



	isu.				
7	Dampak apakah yang terjadi jika isu tidak dilaksanakan.	Ada gangguan inefisiensi.	Kekacauan jangka pendek.	Kekacauan jangka panjang.	1
8	Seberapa banyak bidang organisasi lainnya yang dipengaruhi oleh isu dan harus dilibatkan dalam pemecahannya.	Tidak ada	Satu sampai tiga.	Empat atau lebih.	1
9	Bagaimana sensitifitas isu terhadap nilai sosial dan budaya.	Lunak	Sedang	Keras	1
	Jumlah				16

Tabel 4.9 sampai dengan Tabel 4.16 adalah hasil dari kuisioner yang diambil dari 20 orang yang dipilih oleh penulis. Setiap jawaban dari pertanyaan mempunyai bobot nilai dalam pencapaian alternatif dari 3 jawaban yaitu: kategori operasional, strategis, dan sangat strategis meliputi prosentase terbesar dengan poin 1, 2, ataupun 3. Tabel diatas dari pertanyaan pertama mendapatkan poin 1 dikarenakan hasil dari 20 responden telah dipilih 12 responden memilih kategori operasional, 6 responden memilih strategis, dan 2 responden memilih kategori sangat strategis. Dari 12 responden tersebut akan dibagikan dengan jumlah keseluruhan responden akan tercapai 60% pemilih dengan kategori operasional, dan kalkulasi seterusnya setiap jawaban dari pertanyaan kuisioner akan dilakukan dengan cara yang sama.

Maka hasil tes litmus Tabel 4.9 diatas dapat disimpulkan bahwa poin 16 dikategorikan tidak strategis untuk diprioritaskan dalam perencanaan. Maka isu



tersebut dapat ditunda dalam penyusunan rencana Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.

Tabel 4.10

Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana menciptakan aparatur Sekretariat Daerah yang professional, disiplin, dan penuh tanggung jawab.

No	Pertanyaan	Operasional 1	Strategis 2	Sangata Strategis 3	Skor
1	Kapan isu strategis itu menjadi tantangan atau peluang bagi organisasi.	Sekarang	Tahun Depan	Diatas Dua Tahun	3
2	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi organisasi.	Satu Unit	Beberapa Unit	Seluruh unit	3
3	Seberapa besar resiko / peluang keuangan bagi organisasi.	Kecil	Sedang	Besar	3
4	Apakah strategi yang diperlukan mensyaratkan: a. Pengembangan sasaran dan program baru. b. Perubahan signifikan dalam anggaran. c. Perubahan signifikan pada peraturan baru. d. Penambahan fasilitas. e. Penambahan pegawai.	Tidak  Tidak  Tidak  Tidak  Tidak		Ya  Ya  Ya  Ya  Ya	3  3  3  3  3
5	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi	Jelas, siap untuk di implementasi	Parameter luas, agak terperinci.	Terbuka luas.	3



	pemecahan masalah.	kan.			
6	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan dan bagaimana mengembangkan isu.	Kepala Bagian	Kepala Biro	Sekretariat Daerah	3
7	Dampak apakah yang terjadi jika isu tidak dilaksanakan.	Ada gangguan inefisiensi	Kekacauan jangka pendek	Kekacauan jangka panjang	3
8	Seberapa banyak bidang organisasi lainnya yang dipengaruhi oleh isu dan harus dilibatkan dalam pemecahannya.	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih	3
9	Bagaimana sensitifitas isu terhadap nilai sosial dan budaya.	Lunak	Sedang	Keras	3
	Jumlah				39

Tabel 4.10 dari hasil tes litmus diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah poin 39 dikategorikan sangat strategis untuk diprioritaskan dalam perencanaan. Maka isu tersebut dapat dilakukan dalam penyusunan rencana strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.



Tabel 4.11

Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis antara Pemerintah Daerah dan stakeholder.

No	Pertanyaan	Operasional 1	Strategis 2	Sangat Strategis 3	Skor
1	Kapan isu strategis itu menjadi tantangan atau peluang bagi organisasi.	Sekarang	Tahun Depan	Diatas Dua Tahun	1
2	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi organisasi.	Satu Unit	Beberapa Unit	Seluruh Unit	3
3	Seberapa besar resiko / peluang keuangan bagi organisasi.	Kecil	Sedang	Besar	2
4	Apakah strategi yang diperlukan mensyaratkan: a. Pengembangan sasaran dan program baru. b. Perubahan signifikan dalam anggaran. c. Perubahan signifikan pada peraturan baru. d. Penambahan fasilitas. e. Penambahan pegawai.	Tidak  Tidak  Tidak  Tidak  Tidak		Ya  Ya  Ya  Ya  Ya	1  1  1  1  1
5	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan masalah.	Jelas, siap untuk di implementasikan.	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas.	3
6	Tingkat manajemen terendah manakah	Kepala bagian	Kepala Biro	Sekretariat Daerah	1



	yang dapat menetapkan dan bagaimana mengembangkan isu.				
7	Dampak apakah yang terjadi jika isu tidak dilaksanakan.	Ada gangguan inefisiensi	Kekacauan jangka pendek	Kekacauan jangka panjang	1
8	Seberapa banyak bidang organisasi lainnya yang dipengaruhi oleh isu dan harus dilibatkan dalam pemecahannya.	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih	3
9	Bagaimana sensitifitas isu terhadap nilai sosial dan budaya.	Lunak	Sedang	Keras	3
	Jumlah				22

Tabel 4.11 dari hasil tes litmus diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah poin 22 dikategorikan strategis untuk diprioritaskan dalam perencanaan. Maka isu tersebut dapat dilakukan dalam penyusunan rencana strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.



Tabel 4.12

Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana menciptakan kemandirian daerah dalam menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi di daerah.

No	Pertanyaan	Operasional 1	Strategis 2	Sangat Strategis 3	Skor
1	Kapan isu strategis itu menjadi tantangan atau peluang bagi organisasi.	Sekarang	Tahun Depan	Diatas Dua Tahun	1
2	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi organisasi.	Satu Unit	Beberapa Unit	Seluruh Unit	3
3	Seberapa besar resiko / peluang keuangan bagi organisasi.	Kecil	Sedang	Besar	1
4	Apakah strategi yang diperlukan mensyaratkan: a. Pengembangan sasaran dan program baru. b. Perubahan signifikan dalam anggaran. c. Perubahan signifikan pada peraturan baru. d. Penambahan fasilitas. e. Penambahan pegawai.	Tidak  Tidak  Tidak  Tidak  Tidak		Ya  Ya  Ya  Ya  Ya	1  1  1  1  1
5	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan masalah.	Jelas, siap untuk di implementasi kan.	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas	1



6	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan dan bagaimana mengembangkan isu.	Kepala Bagian	Kepala Biro	Sekretariat Daerah	2
7	Dampak apakah yang terjadi jika isu tidak dilaksanakan.	Ada gangguan inefisiensi	Kekacauan jangka pendek	Kekacauan jangka panjang	2
8	Seberapa banyak bidang organisasi lainnya yang dipengaruhi oleh isu dan harus dilibatkan dalam pemecahannya.	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih	3
9	Bagaimana sensitifitas isu terhadap nilai sosial dan budaya.	Lunak	Sedang	Keras	3
	Jumlah				21

Tabel 4.12 dari hasil tes litmus diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah poin 21 dikategorikan tidak strategis untuk diprioritaskan dalam perencanaan. Maka isu tersebut dapat ditunda dalam penyusunan rencana strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.

Dan begitu seterusnya dari isu-isu yang ada akan tersimpulkan bahwa isu tersebut dapat dikategorikan prioritas dan tidak dalam menentukan perencanaan strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga.



Tabel 4.13

Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana mewujudkan pelayanan yang prima dan penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel

No	Pertanyaan	Opreasional 1	Strategis 2	Sangat Strategis 3	Skor
1	Kapan isu strategis itu menjadi tantangan atau peluang bagi organisasi.	Sekarang	Tahun Depan	Diatas Dua Tahun	3
2	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi organisasi.	Satu Unit	Beberapa unit	Seluruh Unit	3
3	Seberapa besar resiko / peluang keuangan bagi organisasi.	Kecil	Sedang	Besar	2
4	Apakah strategi yang diperlukan mensyaratkan: a. Pengembangan sasaran dan program baru. b. Perubahan signifikan dalam anggaran. c. Perubahan signifikan pada peraturan baru. d. Penambahan fasilitas. e. Penambahan pegawai.	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya	3 3 3 3 3
5	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan masalah.	Jelas, siap untuk di implementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas	2
6	Tingkat manajemen				



	terendah manakah yang dapat menetapkan dan bagaimana mengembangkan isu.	Kepala Bagian	Kepala Biro	Sekretariat Daerah	2
7	Dampak apakah yang terjadi jika isu tidak dilaksanakan.	Ada gangguan inefisiensi	Kekacauan jangka pendek	Kekacauan jangka panjang	1
8	Seberapa banyak bidang organisasi lainnya yang dipengaruhi oleh isu dan harus dilibatkan dalam pemecahannya.	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih	3
9	Bagaimana sensitifitas isu terhadap nilai sosial dan budaya.	Lunak	Sedang	Keras	3
	Jumlah				34



Tabel 4.14

Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana menciptakan system informasi yang menunjang pelaksanaan kegiatan sekretariat daerah

No	Pertanyaan	Operasional 1	Strategis 2	Sangat Strategis 3	Skor
1	Kapan isu strategis itu menjadi tantangan atau peluang bagi organisasi.	Sekarang	Tahun Depan	Diatas Dua Tahun	3
2	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi organisasi.	Satu Unit	Beberapa unit	Seluruh Unit	3
3	Seberapa besar resiko / peluang keuangan bagi organisasi.	Kecil	Sedang	Besar	2
4	Apakah strategi yang diperlukan mensyaratkan: a. Pengembangan sasaran dan program baru. b. Perubahan signifikan dalam anggaran. c. Perubahan signifikan pada peraturan baru. d. Penambahan fasilitas. e. Penambahan pegawai.	Tidak  Tidak  Tidak  Tidak  Tidak		Ya  Ya  Ya  Ya  Ya	3  3  3  3  3
5	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan masalah.	Jelas, siap untuk di implementasi kan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas	3
6	Tingkat manajemen	Kepala Bagian	Kepala Biro	Sekretariat Daerah	2



	terendah manakah yang dapat menetapkan dan bagaimana mengembangkan isu.				
7	Dampak apakah yang terjadi jika isu tidak dilaksanakan.	Ada gangguan inefisiensi	Kekacauan jangka pendek	Kekacauan jangka panjang	1
8	Seberapa banyak bidang organisasi lainnya yang dipengaruhi oleh isu dan harus dilibatkan dalam pemecahannya.	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih	3
9	Bagaimana sensitifitas isu terhadap nilai sosial dan budaya.	Lunak	Sedang	Keras	2
	Jumlah				34



Tabel 4.15

Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada rakyat

No	Pertanyaan	Operasional 1	Strategis 2	Sangat Strategis 3	Skor
1	Kapan isu strategis itu menjadi tantangan atau peluang bagi organisasi.	Sekarang	Tahun Depan	Diatas Dua tahun	3
2	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi organisasi.	Satu Unit	Beberapa unit	Seluruh unit	3
3	Seberapa besar resiko / peluang keuangan bagi organisasi.	Kecil	Sedang	Besar	3
4	Apakah strategi yang diperlukan mensyaratkan:				
	a. Pengembangan sasaran dan program baru.	Tidak		Ya	3
	b. Perubahan signifikan dalam anggaran.	Tidak		Ya	3
	c. Perubahan signifikan pada peraturan baru.	Tidak		Ya	3
	d. Penambahan fasilitas.	Tidak		Ya	3
	e. Penambahan pegawai.	Tidak		Ya	3
5	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan masalah.	Jelas, siap untuk di implementasi kan.	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas	3
6	Tingkat manajemen				



	terendah manakah yang dapat menetapkan dan bagaimana mengembangkan isu.	Kepala Bagian	Kepala Biro	Sekretariat Daerah	3
7	Dampak apakah yang terjadi jika isu tidak dilaksanakan.	Ada gangguan inefisiensi	Kekacauan jangka pendek	Kekacauan jangka panjang	3
8	Seberapa banyak bidang organisasi lainnya yang dipengaruhi oleh isu dan harus dilibatkan dalam pemecahannya.	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih	3
9	Bagaimana sensitifitas isu terhadap nilai sosial dan budaya.	Lunak	Sedang	Keras	3
	Jumlah				39



Tabel 4.16

Litmus Tes untuk Isu : Bagaimana mewujudkan kebijakan pengelolaan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel

No	Pertanyaan	Operasional 1	Strategis 2	Sangat Strategis 3	Skor
1	Kapan isu strategis itu menjadi tantangan atau peluang bagi organisasi.	Sekarang	Tahun Depan	Diatas dua Tahun	1
2	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi organisasi.	Satu Unit	Beberapa unit	Seluruh unit	3
3	Seberapa besar resiko / peluang keuangan bagi organisasi.	Kecil	Sedang	Besar	3
4	Apakah strategi yang diperlukan mensyaratkan: a. Pengembangan sasaran dan program baru. b. Perubahan signifikan dalam anggaran. c. Perubahan signifikan pada peraturan baru. d. Penambahan fasilitas. e. Penambahan pegawai.	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya	1 1 1 1 1
5	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan masalah.	Jelas, siap untuk di implementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas	3
6	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan dan bagaimana mengembangkan	Kepala Bagian	Kepala Biro	Sekretariat Daerah	2



	isu.				
7	Dampak apakah yang terjadi jika isu tidak dilaksanakan.	Ada gangguan inefisiensi	Kekacauan jangka pendek	Kekacauan jangka panjang	3
8	Seberapa banyak bidang organisasi lainnya yang dipengaruhi oleh isu dan harus dilibatkan dalam pemecahannya.	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih	3
9	Bagaimana sensitifitas isu terhadap nilai sosial dan budaya.	Lunak	Sedang	Keras	2
	Jumlah				25

UNIVERSITAS TERBUKA



Rekapitulasi hasil Tes Litmus diatas terhadap delapan isu strategis pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, sebagai berikut :

Tabel 4.17

Rekapitulasi hasil Litmus terhadap isu-isu strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga

No	Isu Strategis	Total Skor	Kategori
1	Bagaimana memperkuat kedudukan Sekretariat Daerah sebagai coordinator dinas daerah dan lembaga teknis daerah.	16	Tidak Strategis
2	Bagaimana menciptakan aparatur Sekretariat Daerah yang profesional, disiplin dan penuh tanggungjawab.	39	Sangat strategis
3	Bagaimana menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis antara Pemerintah Daerah dengan stakeholder.	22	Strategis
4	Bagaimana menciptakan kemandirian daerah dalam menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi.	21	Tidak Strategis
5	Bagaimana mewujudkan pelayanan umum yang prima dan penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel.	34	Sangat Strategis
6	Bagaimana meningkatkan sistem informasi yang menunjang pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah.	34	Sangat Strategis
7	Bagaimana mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada rakyat.	39	Sangat Strategis
8	Bagaimana mewujudkan kebijakan pengelolaan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel.	25	Strategis



Rekapitulasi hasil Tes Litmus tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa dari delapan isu strategis ternyata terdapat 4 (empat) isu yang bernilai sangat strategis, isu yang bernilai strategis sebanyak 2 (dua) isu, dan isu bernilai tidak strategis atau bernilai operasional sebanyak 2 (dua) isu. Isu yang bernilai sangat strategis tersebut selanjutnya dijadikan sebagai masukan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga dalam menyusun rencana strategi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga. Keempat isu yang sangat strategis tersebut adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana meningkatkan aparatur Sekretariat Daerah yang profesional, disiplin dan penuh tanggungjawab.
2. Bagaimana mewujudkan pelayanan umum masyarakat yang prima dan penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel.
3. Bagaimana meningkatkan sistim informasi yang menunjang pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah.
4. Bagaimana mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada rakyat.

#### 6. Perumusan Strategi

Berdasarkan hasil analisis lingkungan strategis yang telah dilakukan diperoleh isu-isu yang bernilai strategis, setelah dilakukan Tes Litmus isu-isu yang sangat strategis tersebut dapat dijadikan sebagai rangkaian strategi dalam usaha peningkatan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga. Adapun usulan-usulan strategi yang dapat diterapkan tersebut sebagai berikut :



1. Meningkatkan aparatur Sekretariat Daerah yang profesional, disiplin dan penuh tanggungjawab.

Peningkatan Pengetahuan dan keterampilan Aparatur Sekretariat Daerah merupakan suatu keharusan, mengingat tantangan yang dihadapi oleh Sekretariat Daerah semakin besar, hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Noe, et al (2000) yang dikutip oleh Yun Iswanto (2006:1.3), ada tiga tantangan yang dihadapi organisasi pada dekade mendatang, ketiga tantangan tersebut adalah tantangan global, tantangan memenuhi kebutuhan stakeholder dan tantangan sistim kerja berkinerja tinggi. Demikian halnya dengan Sekretariat Daerah agar dapat menjawab isu-isu akan tuntutan kinerja aparatur Sekretariat Daerah yang profesional, disiplin dan penuh tanggungjawab ada beberapa hal yang perlu dilaksanakan sebagai berikut :

a. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan Aparatur Sekretariat Daerah. Hal ini dapat dilakukan melalui pelaksanaan kegiatan pendidikan dan latihan bagi aparatur Sekretariat Daerah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang dimilikinya, memberikan kesempatan kepada pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan formalnya ke jenjang yang lebih tinggi dengan seluas-luasnya seperti tugas belajar atau izin belajar untuk mengikuti pendidikan Sarjana (S1), pasca sarjana S2, dan sebagainya.

b. Meningkatkan disiplin dan tanggungjawab pegawai, melalui pembinaan secara langsung secara berjenjang, dimana staf dibina dan diawasi oleh pejabat atasannya yaitu pejabat eselon IV yaitu kepala sub bagian, dan pejabat eselon IV dibina dan diawasi oleh pejabat eselon III yaitu kepala bagian, selanjutnya pejabat eselon III



dibina dan diawasi oleh pejabat eselon II yaitu kepala biro dan pejabat eselon II diawasi oleh pejabat eselon I yaitu Sekretaris Daerah dan atau oleh Bupati. Pembinaan dan pengawasan ini harus dilakukan secara langsung melekat dengan jabatan yang dipikulnya. Pimpinan harus dapat memberikan contoh dan tauladan bagi bawahannya. Setiap pegawai yang melakukan kesalahan atau pelanggaran disiplin, diberikan sanksi atau teguran sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilaksanakannya. Setiap saat secara berkala kinerja pegawai harus dievaluasi, pegawai yang memiliki kinerja baik diberikan penghargaan dan pegawai yang memiliki kinerja jelek harus diberikan sanksi (reward and punishment).

2. Mewujudkan pelayanan masyarakat yang prima dan penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel.

Negara dalam sistim pemerintahan menjadi tumpuan pelayanan warga Negara dalam memperoleh jaminan hak-haknya. Eksistensi pemerintahan adalah menyediakan pelayanan publik kepada masyarakat. Pelayanan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa publik, sangat penting dalam upaya mewujudkan kepuasan pengguna jasa publik. Para pengguna jasa publik dapat terpuaskan apabila pelayanan yang diberikan dari segi kualitas harga kompetitif dan penyediaannya cepat, seperti yang disampaikan oleh Kotler yang dikutip oleh Saragih (1994:21) dalam Waluyu (2007:133), yang menyebutkan bahwa konsumen masa depan menginginkan proses yang lebih cepat, profesionalisme dan praktis. Untuk meningkatkan pelayanan publik yang prima, transparan dan akuntabel, dapat dilakukan dengan cara :



a. Menyusun standar pelayanan minimal. Dengan adanya standar pelayanan minimal (SPM) untuk masing-masing unit kerja, dapat dijadikan sebagai acuan atau pedoman dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Masyarakat dapat melihat bagaimana pelayanan yang seharusnya dilakukan oleh pemerintah terhadap masyarakat sebagai pengguna jasa publik tersebut dan apabila pemerintah tidak dapat memberikan sesuai dengan standar yang telah disusun, masyarakat dapat menuntut dan menyatakan keberatan atas pelayanan yang diterimanya.

b. Pemerintah Daerah atau unit kerja harus dapat mempersingkat birokrasi atau mempermudah prosedur urusan jasa publik serta biaya yang lebih murah. Kebijakan ini dapat dilaksanakan dengan membentuk satuan pelayanan satu atap (one stop service) atau pelayanan terpadu.

c. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada masyarakat terhadap segala kebijakan yang diambil dan dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah, seperti melakukan sistem pengadaan barang dan jasa secara terbuka dan transparan, menyebarluaskan informasi tentang anggaran pendapatan belanja daerah yang telah ditetapkan bersama DPRD dan akan, sedang atau telah dilaksanakan oleh pemerintah.

3. Meningkatkan sistem informasi yang menunjang pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah.

Dalam era teknologi maju saat ini sistem informasi komputerisasi sangat diperlukan, karena akan mempermudah penyelesaian kegiatan, mempersingkat



waktu, biaya dan tenaga, sehingga tugas yang dilaksanakan akan lebih efisien dan efektif. Upaya yang dapat dilakukan dalam peningkatan sistem informasi adalah :

a. Pembentukan jaringan layanan elektornik seperti pemasangan jaringan internet pada setiap unit kerja, pembentukan website untuk masing-masing unit kerja yang dapat diakses oleh setiap pegawai dan masyarakat, sehingga segala informasi dan data yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan tersedia pada website tersebut, sehingga dapat diakses setiap saat.

b. Mengadakan kursus atau pendidikan dan latihan tentang penggunaan teknologi informasi, sehingga semua pegawai dapat memanfaatkan kemajuan teknologi yang ada untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerjanya.

4. Mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada rakyat. Sekretariat Daerah yang berkedudukan sebagai koordinator dalam penyusunan kebijakan dinas daerah dan lembaga teknis daerah, punya kewajiban untuk mengkondisikan kebijakan yang disusun oleh dinas dan lembaga teknis daerah harus berpihak kepada rakyat dan berupaya mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Kegiatan untuk mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada rakyat tersebut adalah :

a. Peningkatan koordinasi, sinkronisasi dan asistensi perencanaan pembangunan dan peningkatan ekonomi. Dengan kegiatan ini diharapkan pembangunan yang dilaksanakan terkoordinasi dengan baik dan dapat diarahkan dan diprioritaskan kepada pembangunan yang memberikan dampak yang luas dalam upaya peningkatan usaha ekonomi masyarakat.



b. Meningkatkan usaha ekonomi masyarakat, melalui pembukaan lapangan kerja melalui peningkatan investasi dan membuka lapangan kerja, memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk mendapatkan modal usaha, serta menciptakan situasi dan kondisi ekonomi yang kondusif bagi pelaku usaha dalam mengembangkan usahanya di wilayah Kabupaten Lingga.

Dari hasil penelitian tersebut akan dapat digunakan dan diaplikasikan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga apabila hasil kuisioner tersebut dapat menghasilkan bobot nilai strategis dan atau sangat strategis sesuai dengan kenyataan yang diaplikasikan.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Hasil Tes Litmus tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa dari delapan isu strategis ternyata terdapat 4 (empat) isu yang bernilai sangat strategis, isu yang bernilai strategis sebanyak 2 (dua) isu, dan isu bernilai tidak strategis atau bernilai operasional sebanyak 2 (dua) isu. Isu yang bernilai sangat strategis tersebut selanjutnya dijadikan sebagai masukan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga dalam menyusun rencana strategi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga. Keempat isu yang sangat strategis tersebut adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana meningkatkan aparatur Sekretariat Daerah yang profesional, disiplin dan penuh tanggungjawab.
2. Bagaimana mewujudkan pelayanan umum masyarakat yang prima dan penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel.
3. Bagaimana meningkatkan sistim informasi yang menunjang pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah.

Bagaimana mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada rakyat.

Faktor-faktor eksternal dan internal dari hasil analisis lingkungan strategis yang menunjang kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, sebagai berikut :  
Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang (*opportunities*) bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, yaitu adanya: kemandirian daerah dalam mengatur



dan mengurus rumah tangga sendiri; hubungan kemitraan antara Pemerintah Daerah dan DPRD; pertumbuhan ekonomi Kabupaten Lingga yang tinggi; dukungan dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan; perkembangan teknologi yang menunjang kegiatan Sekretariat Daerah; peran serta masyarakat dan *stakeholder* dalam pengelolaan sumber daya; terjalinnya kerja sama yang baik antara Pemerintah Daerah dan pihak Swasta.

Faktor-faktor eksternal yang menjadi ancaman (*treaths*) bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, yaitu adanya: peraturan perUndang-Undangan yang berubah-ubah dan tidak sesuai antara satu dengan yang lain; sikap kritis masyarakat terhadap kebijakan pemerintah; terdapatnya kesenjangan pertumbuhan ekonomi antar Kecamatan; tingkat pendapatan masyarakat yang masih rendah; letak geografis yang tersebar di pulau-pulau; terbatasnya sarana dan prasarana perekonomian; kurangnya perkembangan usaha disektor pertanian dan usaha kecil; pengelolaan sumber daya yang tidak menjaga kelestarian lingkungan.

Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan (*strengths*) bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, yaitu adanya: dukungan dan komitmen dari pimpinan; jaminan ketersediaan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan; tersedianya sarana dan prasarana perkantoran; kemampuan pegawai dalam mengelola informasi; terjalinnya hubungan kerja yang baik antar pegawai; dukungan dari pimpinan dalam pelaksanaan kegiatan; etos kerja pegawai yang tinggi.

Faktor-faktor Internal yang menjadi kelemahan (*weaknesses*) bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga yaitu adanya: sumber daya manusia baik



dari segi kualitas dan kuantitas masih kurang memadai; formasi jabatan yang masih kosong; penempatan pejabat belum dilakukan secara proporsional; ruang kerja pegawai yang masih kurang luas dan tidak memadai; terbatasnya kemampuan keuangan daerah; kurangnya pemahaman pegawai terhadap Renstra Sekretariat Daerah; belum adanya ukuran yang jelas terhadap indikator kinerja Sekretariat Daerah.

Isu-isu strategis yang dihadapi dalam upaya meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah adalah: bagaimana meningkatkan aparatur Sekretariat Daerah yang profesional, disiplin dan penuh tanggungjawab; bagaimana mewujudkan pelayanan umum masyarakat yang prima dan penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel; bagaimana meningkatkan sistim informasi yang menunjang pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah; bagaimana mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berfihak kepada rakyat.

#### B. Saran

Sesuai dengan hasil analisis strategi manajemen dapat dirumuskan strategi Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, sebagai berikut; meningkatkan aparatur Sekretariat Daerah yang profesional, disiplin dan penuh tanggungjawab; mewujudkan pelayanan umum masyarakat yang prima dan penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel; meningkatkan sistim informasi yang menunjang pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah; mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada rakyat.



Strategi Sekretariat Daerah yang telah dirumuskan dijabarkan dalam bentuk program dan kegiatan sebagai berikut: meningkatkan aparatur Sekretariat Daerah yang profesional, disiplin dan penuh tanggungjawab, dilaksanakan dengan cara: program peningkatan pengetahuan dan keterampilan aparatur Sekretariat Daerah; program peningkatan disiplin dan tanggungjawab pegawai; mewujudkan pelayanan masyarakat yang prima dan penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel, dapat dilakukan dengan cara: program penyusunan standar pelayanan minimal; program pembentukan pelayanan terpadu; program peningkatan transparansi dan akuntabilitas pelayanan public; meningkatkan sistim informasi yang menunjang pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah, dilakukan dengan cara: program pembentukan jaringan layanan elektronik; program pendidikan dan latihan tentang penggunaan teknologi informasi; peningkatan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada rakyat, dilakukan dengan cara: program peningkatan koordinasi, sinkronisasi dan asistensi perencanaan pembangunan dan peningkatan ekonomi; program peningkatan usaha ekonomi masyarakat.



## DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, Jhon M. (2008). *Perencanaan strategis bagi organisasi sosial*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Chalid, Pheni. (2006). *Materi pokok teori dan isu pembangunan, Modul 1-9*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- David, Fred R. (2006). *Manajemen strategis : konsep*, Edisi 10, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Dwiyanto, Agus. (2006). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Yogyakarta : Gadjah Mada Universiti Press.
- Hunger, David & Wheelen, Thomas L. *Manajemen strategis*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Ikhsan, M. Dkk (2007). *Materi pokok administrasi keuangan publik. Modul 1 – 12*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Irawan, Prasetya. (2006). *Materi pokok metode penelitian administrasi. Modul 1-12*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Iswanto, Yun. (2006). *Materi pokok manajemen sumber daya manusia, Modul 1-9*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Ivancevich, John M. dkk (2006). *Perilaku dan manajemen organisasi*, Edisi Ketujuh. Jakarta : Erlangga.
- Kaloh, J. (2007). *Mencari bentuk onomi daerah, suatu solusi dalam Menjawab Kebutuhan Lokal dan Tantangan Global*. Edisi Refisi. Jakarta : Rineka Cipta.
- Keban, Yeremis T. (2004). *Enam dimensi strategis administrasi publik konsep, teori dan isu*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Kismartini, dkk. (.....). *Materi pokok analisis kebijakan publik modul 1-12*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Kuncoro, Mudrajad. (2004). *Otonomi dan pembangunan daerah, reformasi, perencanaan, strategi dan peluang*. Jakarta : Erlangga.
- Mahsum, Mohammad. (2006). *Pengukuran kinerja sektor publik*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Napitupulu, Paimin. (2007). *Pelayanan publik & customer satisfaction, prinsip-prinsip dasar agar pelayanan publik lebih berorientasi pada kepuasan dan kepentingan masyarakat*. Bandung : PT. Alumni.
- Narbuko, Cholit & Achmad H. Abu, (2007). *Metodologi penelitian : memberikan bekal teoritis pada mahasiswa tentang metodologi penelitian serta diharapkan*



dapat melaksanakan penelitian dengan langkah-langkah yang benar. Jakarta : Bumi Aksara

Ndraha, Taliziduhu. (1997). Metodologi ilmu pemerintahan. Jakarta : PT Rineka Cipta.

Ndraha, Taliziduhu. (2003). Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru). Jakarta : PT Asdi Mahasatya.

Ndraha, Taliziduhu. (2005). Kybernology sebuah Rekonstruksi Ilmu Pemerintahan. Jakarta : PT Rineka Cipta.

Nugraha, Muhammad Qudrat. (2007). Materi pokok manajemen strategic organisasi publik, Edisi 1. Jakarta : Penerbit Universitas terbuka.

Nurcholis, Hanif. (2007). Materi pokok administrasi pemerintahan daerah. Modul 1-9. Jakarta : Universitas Terbuka.

Nurcholis, Hanif. (2007). Teori dan praktek pemerintahan dan otonomi daerah. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Pearce II, John A & Robinson Jr, Richard B. (2008). Manajemen strategis formulasi, implementasi dan pengendalian. Edisi Sepuluh. Jakarta : Salemba Empat.

Prasojo, Eko.dkk. (2007). Materi pokok pemerintahan daerah, Modul 1-9. Jakarta : Universitas Terbuka.

Purwanto, Erwan Agus & Sulistyastuti, Dyah Ratuh. (2007). Metode penelitian Kuantitatif untuk administrasi publik dan masalah-masalah sosial. Yogyakarta : Gaya Media.

Purwanto, Agus Joko. dkk (2007). Materi pokok teori organisasi. Jakarta : Universitas Terbuka.

Rangkuti, Freddy. (2006). Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Salim, Agus (2006), Teori dan Paradigma Penelitian Sosial. Yogyakarta : Tiara Wacana.

Salusu J, (2008). Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit. Jakarta : PT Grasindo.

Soefihara, Endin AJ. (2005). Reformasi pengelolaan anggaran negara, sistem penganggaran berbasis kinerja. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.

Sianipar, J.P.G & Endang, H.M. (2003). Teknik-teknik analisis manajemen, bahan ajar diklat pim III, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.

Sudirman & Widjinarko, Teguh. (2004). AKIP dan pengukuran kinerja, bahan ajar diklatpim tingkat III, Jakarta : Lembaga Adiministrasi Negara.



Suhendram, K. (2006). Peranan birokrasi dalam pemberdayaan masyarakat. Bandung : Alfabeta.

Sumaryadi, I.Nyoman. (2005). Perencanaan Pembangunan Daerah Otonom dan Pemberdayaan Masyarakat. Jakarta : Citra Utama.

Sundarso, dkk (2006). Materi pokok teori administrasi, Modul 1-9. Jakarta : Universitas Terbuka.

Triton, PB. (2007). Manajemen strategis terapan perusahaan dan bisnis. Yogyakarta : Tugu Publisher.

Tunggal, Amin Wijaya. (2003). Tanya jawab manajemen stratejik. Jakarta : Harvarindo.

Umar, Husain. (2003). Riset sumber daya manusia dalam organisasi. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Usman, Husaini & Akbar, Purnomo Setiady. (2008). Metodologi penelitian sosial. Jakarta : Bumi Aksara.

Waluyu. (2007). Manajemen publik (konsep, aplikasi dan implementasinya dalam pelaksanaan otonomi daerah). Bandung : Penerbit Mandar Maju.

Wibowo. (2007). Menajemen kinerja, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Winarno, Budi. (2007). Kebijakan publik, teori dan proses. Jakarta : PT Buku Kita.

<http://muizzuddinlingga.blogspot.com/2010/09/tentang-kabupaten-lingga.html>

<http://www.bps.go.id/hasilSP2010/kepri/2104.pdf>



## DAFTAR LAMPIRAN

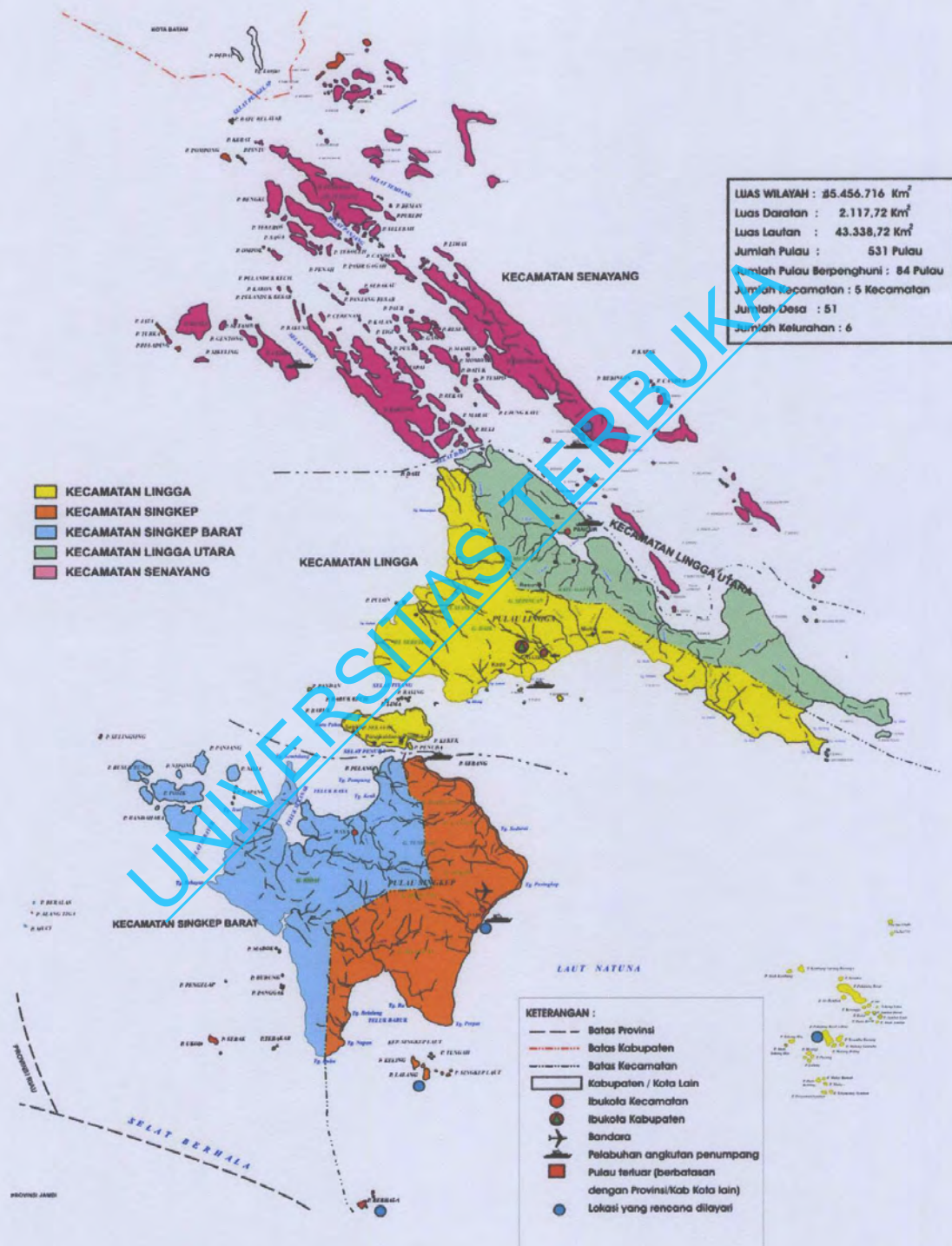
Lampiran 1    Peta Kabupaten Lingga.

Lampiran 2    Rekaman wawancara.

UNIVERSITAS TERBUKA



## Lampiran 1 Peta Kabupaten Lingga.

**PETA KABUPATEN LINGGA**



## Lampiran 2 Rekaman wawancara.

Tanya:

Bagaimana langkah-langkah dalam menyusun rencana kerja sehingga rencana tersebut dapat dipahami dan tercapai?

Jawab:

“Langkah-langkah dalam menyusun rencana kerja pada masing-masing biro pada Sekretariat Daerah seharusnya menyusun rencana kerja setiap tahunnya mengacu kepada rencana strategi yang telah disusun, sehingga hasil kegiatan yang disusun setiap tahun oleh masing-masing biro tersebut merupakan pencapaian dari rencana strategi Sekretariat Daerah untuk tahun tertentu, namun pada kenyataannya kegiatan tersebut muncul dengan tiba-tiba, sehingga tingkat pencapaian kinerjanya sulit untuk diukur. Contohnya usulan masyarakat yang sifatnya mendesak dan harus dilaksanakan, ada juga kemungkinan lain diluar dari rencana kerja yang telah direncanakan”. (hasil wawancara dengan Kepala Biro Pembangunan Setda Kabupaten Lingga, 2 April 2012)

Tanya :

Apakah yang saudara ketahui tentang rencana strategis yang telah disusun oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga?

Jawab:

“Sejauh yang saya ketahui tentang rencana strategis Sekretariat Daerah yang telah disusun belum dapat dipahami secara jelas, apa makna yang terkandung didalamnya terutama makna dari visi, misi dan sasaran dan kebijakan, serta bagaimana upaya untuk mewujudkannya. Skala prioritas dari rencana tersebut apakah ada umpan balik dalam pembangunan baik itu terhadap masyarakat sebagai pemakai maupun pihak eksternal seperti pihak lain diluar masyarakat, contohnya umpan balik terhadap pihak swasta dalam keikutsertaan pembangunan atau perencanaan tersebut yang nantinya berpengaruh kembali kesejahteraan masyarakat atau nilai tambah terhadap Pemerintahan Daerah. Kurangnya pemahaman tersebut disebabkan karena keterbatasan kemampuan untuk mengkajinya dan juga kurangnya sosialisasi kepada pegawai terhadap rencana strategi yang telah disusun, sehingga banyak pegawai yang belum tahu tentang rencana strategi Sekretariat Daerah tersebut, dan dalam penyusunannya juga tidak melibatkan pegawai untuk membahas secara mendalam dengan meminta pendapat atau masukan dari masing-masing pegawai pada biro atau unit kerja di Sekretariat Daerah”. (hasil wawancara dengan pegawai Sekda Kabupaten Lingga, 4 April 2012).

Tanya:

Bagaimana mengoptimalkan pelayanan pemerintah dengan masyarakat lebih efisien dan efektif?



Jawab:

"Pengoptimalan pelayanan pemerintah ke masyarakat bertujuan pada kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah adalah untuk menjadikan pemerintah lebih dekat dengan rakyatnya, sehingga pelayanan pemerintahan lebih efisien dan efektif, karena Pemerintah Daerah lebih mengetahui kebutuhannya sendiri dari pada Pemerintah Pusat. Daerah dengan hak otonomi, memiliki kemandirian untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, merencanakan dan menjalankan kebijakan sesuai dengan kebutuhan daerah, menggali dan mengembangkan potensi sumber daya yang dimiliki dan memberikan pelayanan publik yang lebih baik serta berupaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dan juga dapat dilakukan dengan pelayanan satu pintu, maksudnya adalah pelayanan ke masyarakat lebih cepat dan tidak banyak memakan biaya lebih, dengan adanya pelayanan satu pintu, masyarakat tidak direpotkan dalam proses pengurusan ke Pemerintah Daerah, yang selama ini imej masyarakat terhadap pelayanan tersebut sangat mengawatirkan". (hasil wawancara dengan Kepala Biro Administrasi Pemerintahan Kabupaten Lingga, 9 April 2012).

Tanya:

Apakah kewenangan Pemerintah Daerah telah dijalankan dengan optimal dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat?

Jawab:

"Tumpang tindihnya kebijakan antara Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat menghambatnya peningkatan kesejahteraan masyarakat. Walaupun pemerintah telah menetapkan Undang-Undang 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, Undang-Undang 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah, dan adanya peraturan pemerintah tentang pembagian urusan pemerintah, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten / kota, namun pada kenyataannya belum dapat dilaksanakan sepenuhnya, karena terkait dengan berbagai kebijakan yang masih diatur dan dikelola oleh Pemerintah Pusat. Peraturan tersebut masih ada yang tumpang tindih dan tidak sejalan antara peraturan yang satu dengan peraturan yang lain, sehingga daerah belum dapat menjalankan sepenuhnya kewenangan yang telah dilimpahkan tersebut dan disatu sisi tuntutan masyarakat terhadap kinerja Pemerintah Daerah dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat sangat tinggi". (hasil wawancara dengan Kepala Biro Hukum dan Organisasi Provinsi Kepulauan Riau, 9 April 2012)

Tanya:

Apakah dinamika politik sejalan dengan kepentingan masyarakat sehingga suasana kemasyarakatan menjadi kondusif?

Jawab:

"Pada saat ini masyarakat bersikap sangat kritis, masyarakat senantiasa mengamati segala kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan oleh pemerintah, apabila ada kebijakan Pemerintah Daerah yang tidak sejalan dengan kepentingan masyarakat, masyarakat secara langsung menyampaikan penolakannya. Penyampaian sikap kritis dan penolakan



atas kebijakan Pemerintah tersebut sudah menjadi hal yang biasa, karena hampir setiap hari ada saja masyarakat yang berunjuk rasa atau demonstrasi, menyampaikan pendapat dan mengkritik kebijakan pemerintah yang tidak sejalan dengan kepentingannya”. (hasil wawancara dengan Kepala Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lingga, 10 April 2012).

Tanya:

Bagaimana peran serta masyarakat lingga terhadap pembangunan daerahnya?

Jawab:

“Masyarakat Kabupaten Lingga merupakan masyarakat melayu, yang memiliki nilai-nilai keagamaan dan rasa kekeluargaan yang tinggi, masyarakat melayu bersifat terbuka, mudah untuk diajak bekerja sama dalam berbagai kegiatan pemerintah, sehingga kegiatan pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah dapat dilaksanakan dengan baik dan masyarakat terlibat secara langsung, berpartisipasi, memberikan saran dan pendapat untuk keberhasilan pembangunan tersebut”. (hasil wawancara dengan tokoh masyarakat Kabupaten Lingga, 11 April 2012)

Tanya:

Bagaimana keterlibatan langsung masyarakat dalam roda perekonomian daerahnya?

Jawab:

“Peranan masyarakat dan swasta dalam pembangunan sangat tinggi, masyarakat terlibat secara langsung dalam berbagai usaha ekonomi. Sesuai dengan peranan masing-masing. Pemerintah berusaha menjaga iklim usaha yang kondusif, sehingga kegiatan ekonomi berjalan dengan baik. Peran pemerintah tersebut perlu ditingkatkan dengan menetapkan kebijakan yang sejalan dengan kepentingan masyarakat”. (hasil wawancara dengan tokoh masyarakat Kabupaten Lingga, 12 April 2012).

Tanya:

Bagaimana pegawai menyikapi kemajuan perkembangan teknologi saat ini dalam mengaplikasikan kinerjanya di lingkungan pemerintahan Kabupaten Lingga?

Jawab:

“Pada masa sekarang ini teknologi maju sudah berkembang dengan pesat, beberapa peralatan teknologi bukan barang asing lagi seperti laptop, komputer, Internet dan lain sebagainya, peralatan tersebut mempermudah dalam penyelesaian pekerjaan, seperti media Internet menyajikan berbagai data dan informasi yang sangat berharga dalam mendukung penyelesaian pekerjaan, komputer dan lainnya. Untuk itu pegawai yang tidak menguasai teknologi akan cenderung tertinggal dan sangat merugikan karena tidak dapat memanfaatkan kemajuan teknologi yang tersedia tersebut”. (hasil wawancara dengan Kepala Biro Administrasi Pemerintahan, 12 April 2012)

Tanya:



Bagaimana peran serta dan dukungan pihak-pihak terkait terhadap pengelolaan sumber daya merupakan suatu peluang bagi Sekretariat Daerah menjalankan tugas pokok dan fungsinya?

Jawab:

“Sumber daya yang kita miliki akan memberikan manfaat yang besar jika dikelola dengan baik, peran Pemerintah, DPRD, Swasta, LSM, Tokoh Masyarakat sangat diperlukan, Pemerintah dan DPRD menetapkan berbagai kebijakan, pihak swasta terlibat secara langsung dalam pengelolaannya dan masyarakat ikut mengawasinya. Peran dari masing-masing pihak tersebut harus saling mendukung dan terkait satu dengan lainnya”. (hasil wawancara dengan Kepala Biro Pembangunan Kabupaten Lingga, 12 April 2012).

Tanya:

Bagaimana peran serta swasta dalam menjalin kerjasamanya dengan Pemerintah Daerah dalam pembangunan daerah?

Jawab:

“Dengan adanya keterbatasan kemampuan Pemerintah Daerah dalam melaksanakan kegiatan pembangunan, baik dalam segi permodalan dan sumber daya manusia, maka perlu kerjasama dengan pihak swasta, peran serta pihak swasta dalam pembangunan daerah akan mempercepat pertumbuhan ekonomi, berusaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Di Kabupaten Lingga kerja sama ini telah terjalin dengan baik, seperti dalam usaha pemasaran hasil pertanian, promosi potensi daerah dan banyak kerja sama di bidang lainnya”. (hasil wawancara dengan Kepala Badan Penanam Modal Pembangunan Daerah Kabupaten Lingga, 13 April 2012).

Tanya:

Apakah jumlah formasi pegawai saat ini sudah mencukupi dalam menjalankan roda pemerintahan?

Jawab:

“Jumlah pegawai Kabuapten Lingga sampai saat ini masih kurang, masih banyak jabatan yang belum terisi, khususnya untuk jabatan eselon IV, dan banyak pejabat eselon yang belum didukung oleh pegawai staf. Idealnya setiap pejabat eselon harus memiliki 3 atau 4 orang staf, sehingga tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh pejabat eselon tersebut tidak dilaksanakan sendiri, tapi harus dibantu oleh staf dengan jumlah yang cukup”. (hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lingga, 13 April 2012).

Tanya:

Apakah akan berpengaruh tentang kekosongan jabatan struktural terhadap kinerja pegawai tersebut?

Jawab:



“Jumlah pegawai Sekretariat Daerah jika dibandingkan dengan jumlah jabatan struktural yang ada terlihat masih kurang, masih ada beberapa jabatan struktural yang masih kosong, dan pejabat struktural yang menduduki jabatan baik sebagai Kepala bagian atau Kepala Sub bagian belum didukung oleh staf yang memadai, sehingga beban tugas yang diemban oleh pejabat struktural tersebut terpaksa dilaksanakan sendiri. Kondisi demikian sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai”. (hasil wawancara Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lingga, 13 April 2012).

Tanya:

Apakah sudah sesuai penempatan pegawai dengan profesi akademisi dan pengalaman yang dimiliki?

Jawab:

“Dalam penempatan pegawai dalam jabatan, seharusnya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja dan prestasi yang dimiliki. Badan Kepegawaian Daerah sebagai lembaga yang memproses penempatan pegawai dalam jabatan maupun pegawai staf yang non jabatan, dengan berbagai dasar pertimbangan pimpinan, terdapat pengangkatan pejabat eselon yang tidak berdasarkan kajian Badan pereimbangan jabatan dimaksud, sehingga sangat berpengaruh dengan peningkatan karir dan kinerja pegawai”. (hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lingga, 13 April 2012).

Tanya:

Bagaimana mengalokasikan anggaran dengan keterbatasan anggaran Sekretariat Daerah yang tersedia?

Jawab:

“Pemerintah berusaha membagi anggaran secara proporsional untuk masing-masing satuan kerja, walaupun dalam jumlah yang terbatas, untuk itu perlu penetapan skala prioritas dari masing-masing unit kerja, diutamakan kegiatan yang berkaitan langsung dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat, seperti pembangunan sarana dan prasarana pendidikan, kesehatan, pemenuhan sarana kebutuhan dasar masyarakat seperti jalan, jembatan dan lainnya. Masing-masing unit kerja harus jeli melihat mana kegiatan pembangunan yang utama untuk dilaksanakan disesuaikan dengan jumlah anggaran yang tersedia, sehingga kegiatan yang dilaksanakan benar-benar kegiatan yang telah dikaji secara mendalam pemanfaatan dan pengaruhnya terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat”. (hasil wawancara dengan Kepala Bappeda Kabupaten Lingga, 13 April 2012).

Tanya:

Apakah sudah memadai sarana dan prasarana kantor di Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga?

Jawab:



“Sarana dan prasarana perkantoran pada Sekretariat Daerah untuk masing-masing unit kerja, seperti untuk komputer, meja kerja, lemari, telepon, faksimili dan lainnya, dinilai sudah cukup memadai dalam menunjang pelaksanaan kegiatan, sarana dan prasarana tersebut harus dapat memanfaatkan secara maksimal, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan baik. Untuk ruang kerja dinilai masih kurang, luasnya sangat terbatas, pegawai bekerja berdesakan, menumpuk dalam satu ruangan, sehingga suasana kurang nyaman dalam bekerja dan terdapat satuan kerja terpaksa menyewa ruko atau bangunan di luar bangunan kantor bupati sekarang ini”. (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Perlengkapan pada Biro Perlengkapan Kabupaten Lingga, 13 April 2012).

Tanya:

Apakah tingkat pendidikan pegawai Sekretariat Daerah dapat dikatakan cukup baik?

Jawab:

“Secara umum tingkat pendidikan Pegawai Kabupaten Lingga dinilai cukup baik, dimana sebagian besar pendidikannya tamatan serjana, dengan tingkat pendidikan yang baik tersebut diharapkan pegawai dapat mengembangkan tugas pokok dan fungsi yang dimilikinya, namun sebagian besar pegawai, terutama staf merupakan pegawai yang baru diangkat, belum memiliki pengalaman kerja, sehingga perlu diberikan bimbingan dan latihan keterampilan”. (hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lingga, 14 April 2012).

Tanya:

Apakah sudah cukup memadai ketersediaan sarana informasi dalam menunjang pelaksanaan kegiatan pada Sekretariat Daerah?

Jawab:

“Perangkat keras dari sistem informasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, dirasa sudah cukup. Hal ini terlihat bahwa di setiap ruangan unit kerja sudah tersedia komputer, jaringan telpon, internet, feximail dan lainnya dalam jumlah yang cukup, bahkan untuk media informasi melalui internet, Kabupaten Lingga juga sudah mempunyai web-site yang bisa diakses setiap hari, dalam web-site tersebut tersedia berbagai informasi / data dan juga sebagai sarana untuk mempublikasikan berbagai kegiatan yang telah dan atau akan dilaksanakan, namun yang utama bagaimana pegawai mampu memanfaatkan dan mengolah sarana informasi tersebut secara maksimal, sehingga menjadi suatu data / informasi yang menunjang kegiatannya”. (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pemerintahan Umum pada Biro Administrasi Pemerintah, 16 April 2012).

Tanya:

Bagaimana tingkat hubungan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga?

Jawab:

“Hubungan kerja pegawai Sekretariat Daerah, khususnya pada Biro Administrasi Pemerintahan berjalan dengan baik, antar pegawai terjalin kerja sama yang baik, dimana



pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang atau pada bagian tertentu, dibantu secara bersama-sama sehingga dapat selesai dengan baik, orang yang mengerti dan pahan pada urusan tertentu mengajarkan atau menjelaskannya kepada yang lain dan antar pegawai belum pernah terjadi konflik yang memanjang yang mengganggu pelaksanaan kerja. Komunikasi pimpinan dengan pegawai berjalan dengan baik dan untuk mempererat rasa kekeluargaan dilakukan kegiatan arisan, kunjungan ke rumah-rumah dan lainnya. Kondisi demikian selalu terjaga dengan baik, dalam setiap rapat staf hal ini selalu diingatkan agar tetap menjaga hubungan kekeluargaan dan saling membantu dalam bekerja". (hasil wawancara dengan pegawai pada Biro Administrasi Pemerintahan Kabupaten Lingga, 16 April 2012).

Tanya:

Bagaimana langkah-langkah dalam menyusun rencana strategis Sekretariat Daerah?

Jawab:

"Dalam penyusunan rencana renstra Sekretariat Daerah, langkah awal yang perlu dibentuk adalah pembentukan tim kerja yang melibatkan semua Kepala Biro, dan dapat menggunakan tenaga ahli yang sebagai fasilitator dan pengarah serta mengundang unsur-unsur terkait. Tim kerja menyusun rancangan strategi yang diawali dengan mengkaji visi dan misi Kepala Daerah yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi, kemudian kajian tugas pokok dan fungsi, serta kajian lingkungan strategis. SKPD menyusun renstra selama ini belum berdasarkan kaidah-kaidah perencanaan sehingga hasilnya belum maksimal, terlihat bahwa antara visi dan misi SKPD belum sejalan dengan visi dan misi Kepala Daerah dan tidak sejalan dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya, hal ini disebabkan karena kurangnya perhatian Kepala Satuan Perangkat Daerah terhadap pentingnya perencanaan, kepala SKPD belum menjadikan perencanaan sebagai hal utama dan pokok yang perlu dilaksanakan terlebih dahulu, karena salah dalam perencanaan maka dalam pelaksanaannya pasti salah". (hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pemerintahan pada Bappeda Kabupaten Lingga, 16 April 2012).

Tanya:

Apakah sudah sesuai rencana strategis yang disusun?

Jawab:

"Masing-masing unit kerja atau SKPD dalam menyusun rencana kerja SKPD setiap tahunnya, harus berpedoman kepada rencana strategi SKPD yang disusun untuk jangka waktu lima tahun, sehingga rencana kerja yang disusun merupakan jabaran dari rencana strategi tersebut. Namun pada kenyataannya banyak SKPD yang menyusun rencana strategi tidak sejalan dengan Renstra SKPD, hal ini terjadi karena masing-masing SKPD belum memahami Rencana Strategi tersebut secara rinci dan mendalam, disamping itu pimpinan SKPD juga harus menjelaskan kepada masing-masing pegawainya tentang Rencana Strategi tersebut". (hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pemerintahan pada Bappeda kabupaten Lingga, 16 April 2012).

Tanya:



Bagaimana menilai kinerja Pemerintahan Daerah Kabupaten Lingga?

Jawab:

“Untuk menilai hasil kegiatan pembangunan yang telah dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Lingga yang dilaksanakan oleh masing-masing SKPD, sampai saat ini masih ditekankan pada sisi output yaitu persentase tingkat penyerapan dana kegiatan dimaksud. Namun dari sisi hasil, manfaat dan dampak kegiatannya belum terukur dengan jelas karena indikator dan standar ukurannya belum disusun dengan baik, masing-masing SKPD seharusnya sudah memiliki standar pelayanan minimal (SPM) sebagai dasar dalam mengukur kinerja SKPD dimaksud”. (hasil wawancara dengan Kepala Biro Pembangunan Setda Kabupaten Lingga, 17 April 2012).

UNIVERSITAS TERBUKA